

UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE LOJA

*La Universidad Católica de Loja*

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

DIPLOMADO EN GESTION DEL TALENTO HUMANO

**“LEVANTAMIENTO DE PERFILES, BASADO EN UN ENFOQUE DE  
COMPETENCIAS, PARA EL DEPARTAMENTO DE RRH DEL  
GRUPO FINANCIERO PRODUCCION”**

TESIS PROFESIONAL PARA OBTENER EL DIPLOMA EN GESTION  
DEL TALENTO HUMANO

PRESENTA:

 ANA FABIOLA CORDOVA VALDIVIEZO

 KARLA PATRICIA AMORES EGAS

QUITO, MAYO DEL 2008

**AUTORIA**

Las ideas emitidas en el contenido del presente trabajo para la obtención del diploma en Gestión del Talento Humano son de exclusiva responsabilidad de las autoras.

---

Karla Amores

---

Ana Córdova

## **AGRADECIMIENTO**

Agradecemos a nuestros padres por sabernos guiar e inculcarnos valores que nos han permitido crecer en nuestra formación tanto profesional como personal y por brindarnos su apoyo en todos los proyectos que nos hemos propuesto en el transcurso de nuestras vidas.

Y agradecemos a Dios por estar siempre a nuestro lado iluminándonos y permitiendo que sigamos adquiriendo nuevos conocimientos y podamos aplicarlos en todos los ámbitos de nuestra vida buscando siempre ser mejores.

## **DEDICATORIA**

La presente tesina está dedicada a nuestros padres y hermanos que nos han apoyado en cada una de las etapas de nuestras vidas y nos han enseñado a ser fuertes y a luchar por nuestros ideales, y a todas nuestras compañeras de trabajo que con sus aportes han hecho posible la realización de esta tesina.

## INTRODUCCIÓN

Las empresas han tomado conciencia que hay que ser competitivos en un mundo globalizado para obtener productividad y una posición favorable dentro del mercado, sin embargo esto no lo pueden alcanzar si no cuentan con el personal calificado, por tal razón la Gestión de Recursos Humanos es la base para que empresa llegue a la cima.

En la actualidad se ha evidenciado que la productividad de una empresa depende del correcto desempeño de los empleados y éste a la vez va de la mano del buen o mal ambiente que se tenga dentro del entorno laboral, lo que implica buenas relaciones entre compañeros, salarios justos, beneficios atractivos, buena ergonomía, incentivos y reconocimientos financieros y no financieros, sin embargo para lograrlo el colaborador debe tener claras sus funciones y la empresa tener claras las competencias que el trabajador necesita para cumplir eficazmente dichas funciones.

Por tal razón la presente tesina propone elaborar perfiles por competencias para los diferentes cargos del Departamento de Recursos Humanos del Grupo Financiero Producción, con la finalidad de definir criterios de alto rendimiento, (actividades esenciales) de cada cargo.

Por tratarse de una tesina simplemente nos enfocaremos en el departamento de Recursos Humanos, considerando que la institución cuenta con mil quinientos empleados y al elaborar perfiles para todos los cargos del banco nos llevaría aproximadamente 6 meses, por este motivo se ha considerado solamente dicha área, en la cual nosotras nos encontramos directamente involucradas.

Para el levantamiento de los perfiles se utilizará un modelo por competencias, de esta manera obtener óptimos resultados en el desempeño de cada uno de colaboradores e incentivar el trabajo en equipo.



## **ANTECEDENTES**

### **GRUPO FINANCIERO PRODUCCION**

#### **PRODUBANCO**

Banco de la Producción SA. Produbanco, cabeza del grupo financiero producción, inició sus actividades en noviembre de 1978 con el propósito de poner a disposición del público en general y del pequeño y gran empresario, los servicios de una nueva institución bancaria.

Desde ese entonces, se ha dedicado a producir y entregar servicios de calidad para satisfacer las necesidades de todos sus clientes, dentro de un proceso de permanente innovación.

Produbanco contribuye a la comunidad con la ejecución de programas solidarios y apoya al desarrollo económico del país a través de una administración segura y eficiente de los recursos captados.

Trabaja para ser un grupo financiero con presencia en mercados estratégicos y con proyección internacional, es líder por la confianza generada en la solidez de los resultados en el largo plazo, el desarrollo tecnológico y el profundo conocimiento de sus clientes.

## **MISION**

El Grupo Financiero Producción produce servicios de calidad para satisfacer todas las necesidades financieras de sus clientes. La ética en los negocios y el trabajo eficiente son principios fundamentales que guían su actividad.

## **VISION**

El grupo Financiero Producción quiere ser reconocido por la sociedad por la solidez de sus resultados y por apoyar al desarrollo económico del país a través de una administración financiera segura y eficiente.

## **FILOSOFIA**

La razón de ser del Grupo Financiero Producción es atender todas las necesidades financieras de sus clientes buscando la excelencia en el servicio. Gracias a esta actividad el Grupo Financiero Producción genera una rentabilidad atractiva para sus accionistas, fuentes de trabajo, dignas a sus colaboradores y apoya a la comunidad.

## **OBJETIVOS ESTRATEGICOS ESPECIALES**

**Consolidar resultados:** la consolidación de los resultados en cuanto a solidez y participación en el mercado. La calidad de los resultados debe expresarse en el mantenimiento de la calificación local de riesgos (AA+) y en ocupar siempre el primer quintil en el análisis CAMEL por grupos.

**Desconcentrar:** el objetivo de desconcentrar los negocios del grupo tiene dos dimensiones. Desde el punto de vista geográfico, desde Quito, hacia las otras regiones del país. Desde el punto de vista sectorial, desde los negocios corporativos hacia los otros segmentos de mercado.

**Actitud comercial agresiva:** el GFP atiende a sus clientes según sus necesidades, para lo cual se ha organizado en función de segmentos, los cuales tienen su propia oferta de productos y modelos de atención diferenciados.

Los productos de las diferentes bancas deben ser competitivos y sujetos a mejoramiento continuo. Especial importancia tienen los productos no asociados a la intermediación de recursos ya que ellos vinculados al proceso tecnológico.

La actividad comercial debe ser agresiva para asegurar que cada uno de los segmentos sea un líder en su respectivo mercado.

**Optimizar la administración del riesgo:** para asegurar un manejo seguro y eficiente de los recursos de los clientes, el objetivo del GFP es optimizar la administración del riesgo. Ello exige un manejo técnico y cuantitativo.

**Aumentar la eficiencia y productividad:** la globalización y la competencia exigen que el GFP realice esfuerzos permanentes para aumentar la eficiencia y productividad.



**AGENCIAS**



## SERVIPAGOS

La empresa Servipagos se conformó el 27 de abril de 1998, gracias a la iniciativa de ejecutivos de Produbanco y Banco Popular. Iniciando con cuatro agencias, dos en Quito y dos en Guayaquil, desde ahí con la colaboración de sus trabajadores, la empresa ha crecido, logrando un posicionamiento en el mercado como una organización diferente, la misma que ofrece valores agregados a los clientes como: horarios de atención, actitud de servicio.

Servipagos ha logrado crecer en medio de la crisis de los años 1999 y 2000, con mucho esfuerzo, esto les ha fortalecido y les ha unido como un grupo de trabajo preparado para enfrentar el futuro.

Servipagos es una empresa de servicios transaccionales la misma que brinda soluciones de cobros y pagos de calidad, a través de agencias, y agentes PAGOAGIL brindando a nuestros consumidores un servicio rápido y accesible. Servipagos es un canal de distribución de servicios transaccionales en el mercado ecuatoriano. Actualmente cuenta con tres canales:

- Red de agencias. 63 agencias
- Pago ágil.
- Atms

## **VISION**

Ser el mejor y más grande canal de distribución de servicios y soluciones de cobros y pagos del Ecuador, con proyección internacional.

## **MISION**

Proveer soluciones de cobros y pagos de gran cobertura, a través de agencias, teléfono, internet y demás canales de distribución, agrupando clientes para disminuir sus costos; brindando a nuestros consumidores un servicio rápido y accesible, calidad de vida en el trabajo a nuestros colaboradores y rentabilidad a nuestros accionistas, en un marco de colaboración con la sociedad

## **FILOSOFIA**

“Servir es nuestra forma de vida”

Principios y valores

- ✿ Servicio
- ✿ Honestidad
- ✿ Lealtad
- ✿ Equidad
- ✿ Responsabilidad
- ✿ Respeto
- ✿ Entusiasmo
- ✿ Trabajo en equipo
- ✿ Solidaridad

Puntualidad

## CLIENTES:

✿ AFP Genesis



✿ Pacifitel



✿ Andinatel



✿ ISSPOL



✿ Produbanco



✿ Unibanco



✿ EMAAP



✿ Ilustre Municipio de Quito

**PRODUBANCO**



✿ Mutualista Pichincha



✿ Citibank



✿ Tv Cable



✿ Cámara de Comercio



✿ Empresa Eléctrica Quito



✿ Banco Solidario



☀️ Pacificard.



☀️ Banco MM Jaramillo Arteaga



**AGENCIAS**



## **FUSION ENTRE PRODUBANCO Y SERVIPAGOS.**

A mediados del 2006, las empresas Produbanco y Servipagos sufrieron un shock cultural al fusionarse, el personal administrativo de Servipagos tendría que pasar a formar parte de Produbanco en un lapso de 6 meses, lo que implicó reducción de personal, incertidumbre en los colaboradores de las dos empresas y temor a los cambios que se iban a suscitar a raíz de dicha fusión.

Desde un inicio la fusión no fue manejada correctamente, ya que no existió una buena comunicación entre gerentes y colaboradores, nadie sabía con exactitud lo que iba a suceder, no se coordinaron talleres de integración, ni se realizaron estudios previos sobre los perfiles y nuevos cargos que tuvieron que ser creados, esto afectó en forma evidente al correcto desenvolvimiento de los colaboradores tanto de Produbanco como de Servipagos a todo nivel jerárquico ocasionando una notable desunión entre el personal de ambas empresas.

Por una parte el personal de Produbanco se sentía invadido con el nuevo grupo de colaboradores que fueron trasladados a compartir su espacio físico y por otro lado el grupo de Servipagos se sentía en un ambiente totalmente extraño, no se sentían parte del banco y por tal motivo no existía el compromiso con la nueva empresa. Tanto en el personal de Produbanco como de Servipagos existía el temor a perder sus puestos de trabajo y esto generó desmotivación a nivel general.

Además el desconocimiento de los procedimientos y políticas ocasionó desconfianza en los colaboradores sobre la forma correcta de realizar su trabajo.



## **DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS**

### **OBJETIVO.-**

Ofrecer un servicio ágil, dinámico y confiable que contribuya al logro de los objetivos del GFP y al desarrollo y bienestar de sus colaboradores con base en el uso de herramientas de gestión que generen valor agregado y mejora continua y aporten a la consolidación de un equipo profesional y efectivo identificado con los objetivos institucionales.

Antes el departamento de Recursos humanos contaba con 11 personas, posterior al proceso de integración entre las dos empresas el área actualmente cuenta con 19 personas, por esta razón se realizó una reestructuración en el organigrama estructural. (Ver anexo 1 y 2)

Como se puede evidenciar en el organigrama después de la reestructuración existen dos gerentes y varias personas que se encuentran realizando funciones similares, adicional existen procedimientos que todavía no se han unificado lo que causa confusión en la realización de tareas.

## JUSTIFICACION

La finalidad del presente proyecto es proporcionar un aporte al departamento de Recursos Humanos, con el propósito de mejorar la situación actual y contar con el personal idóneo y comprometido que la empresa requiere para cumplir sus metas empresariales, y así disminuir la desunión, división de trabajo y la rotación que actualmente existe.

Al pertenecer a esta prestigiosa empresa en el departamento de Recursos Humanos podemos evidenciar la falta de trabajo en equipo y de apoyo que existe en las distintas áreas de la institución donde trabaja personal de ambas empresas fusionadas, lo mismo que se vio reflejado en los resultados de la encuesta de clima laboral realizada por “Great Place to Work” .

También se evidencia la falta de un estudio previo sobre el impacto de unir dos culturas diferentes, con percepciones distintas de negocio, además no se hizo una reestructuración de nuevas funciones y nuevos cargos, tampoco se hizo un diagnóstico de los procedimientos, en Servipagos se manejaban de manera mas informal que en Produbanco, no existía una comunicación clara sino mas bien superficial, con una sola reunión se comunicó al personal que se iba a realizar la fusión sin mayores explicaciones, es decir no se transmitió a los colaboradores el sentido de urgencia del cambio, además existieron obstáculos como los mencionados antes, desconfianza en los colaboradores, competencia amenazadora entre compañeros, incertidumbre y temor de que en cualquier momento podrían perder el trabajo.

Para llevar a cabo este tipo de cambio se requería de gente comprometida, una transformación como ésta no obtiene los resultados esperados en un corto plazo y por esta

razón no se han producido avances, ni la integración esperada, por tal motivo no existe un trabajo en equipo sobresaliendo la falta de compromiso.

Por esto consideramos que la base para que exista unión y todos se sientan parte de la misma empresa era indispensable realizar un análisis de funciones de puestos, como nunca es tarde para empezar proponemos con el presente proyecto el levantamiento de perfiles definiendo criterios de alto rendimiento y posterior realizar una comparación con las actividades actuales que se están realizando y emprender planes de capacitación con el personal que no cumpla con dicho perfil, para que puedan desenvolverse de manera óptima en su puesto de trabajo y así obtener los resultados esperados. Lo ideal es que los colaboradores tengan claro que sus funciones y actividades aportan a que la empresa tenga productividad alcanzando los objetivos organizacionales planteados.

El modelo de competencias y levantamiento de perfiles con la metodología basada en Paredes & Paredes Asociados es el que utilizaremos como herramienta para diseñar los perfiles para cada cargo del departamento.

Consideramos que una empresa es como una casa, la loza de la misma y sus columnas deben ser sólidas para que la misma no se derrumbe y que por lo tanto las personas que habitan allí se sientan tranquilas y seguras, en una empresa la loza es el área de Recursos Humanos y las columnas su personal, si una de las dos es débil la empresa puede caer, decimos que la loza es Recursos Humanos ya que de ahí se desprende la responsabilidad junto con el apoyo de otras áreas para el levantamiento de perfiles y así el colaborador tenga claros sus objetivos y lo que tiene que hacer para cumplir con los mismos.

## **OBJETIVOS DEL PROYECTO**

### **OBJETIVO GENERAL:**

- Proporcionar perfiles por competencias para cada uno de los cargos del Departamento de Recursos Humanos del GFP con la finalidad de definir las competencias requeridas para cada puesto obteniendo un desempeño eficaz por parte de los colaboradores.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- Elaborar perfiles para los 19 cargos del Departamento de Recursos Humanos del Grupo Financiero Producción.
- Unificar procesos de las dos empresas fusionadas.
- Incentivar el trabajo en equipo y la unión dentro del departamento al generar una coordinación entre tareas.

### **HIPOTESIS**

- Con el levantamiento de perfiles podremos mejorar las relaciones entre compañeras del departamento, al tener claras todas las funciones y entendiendo que una depende de otra?

## **METODOLOGIA**

La investigación se realizó en el Departamento de Recursos Humanos del Grupo Financiero Producción.

El diseño utilizado al levantar perfiles fue experimental, ya que se realizó con un grupo de expertos. Sin embargo como esta tesina es un proyecto no se aplicará a todo el Grupo Financiero Producción sino solamente al área de Recursos Humanos. Para el levantamiento de los respectivos perfiles se trabajó conjuntamente con todo el personal que forma parte del área.

Los instrumentos de recolección de datos utilizados fueron grupos focales, para la elaboración de perfiles.

## **CAPITULO 1**

### **MARCO TEORICO**

Para realizar un eficaz levantamiento de perfiles debemos conocer los conceptos básicos para una correcta elaboración de perfiles por competencias.

#### **1. ¿QUÈ SON COMPETENCIAS?**

Cuando se trata de definir la palabra competencia, todavía no hay un consenso entre los autores e investigadores del comportamiento humano. Entonces se vuelve necesario citar algunas definiciones de competencia o competencias, para luego intentar una integración que permita seguir con claridad una metodología práctica de cargos.

Para facilitar la comprensión de la gran cantidad de definiciones que los autores e investigadores del comportamiento humano han asignado a palabra “competencia” (en el ámbito laboral), se suele clasificar

Según el autor José Luis Dirube Mañueco, las competencias son características que tienen determinadas personas que hacen que su comportamiento sea especialmente satisfactorio en el entorno empresarial en el cual se desenvuelven. Al referirse al comportamiento, al manifestarse a través de la conducta, las competencias son un compendio de: conocimientos, destrezas, valores, hábitos y motivos.

Las competencias son una herramienta de gestión de recursos humanos. Si se tiene la capacidad de identificar esas características y de definir las en términos de conducta, se

obtendrá una referencia que puede constituirse en modelo para: seleccionar personas, formar o desarrollar a los profesionales, elaborar planes de sucesión, favorecer una cultura de cambio, definir y valorar puestos de trabajo, evaluar el desempeño o, incluso, establecer criterios de retribución<sup>1</sup>.

### **1.1 Competencias Laborables:**<sup>2</sup>

No se habla de nada nuevo, pues éste concepto fue utilizado por David McClelland hace unos 30 años atrás, quién a través de sus investigaciones demostró que las evaluaciones y tests tradicionales que decían predecir el desempeño exitoso, eran insuficientes.

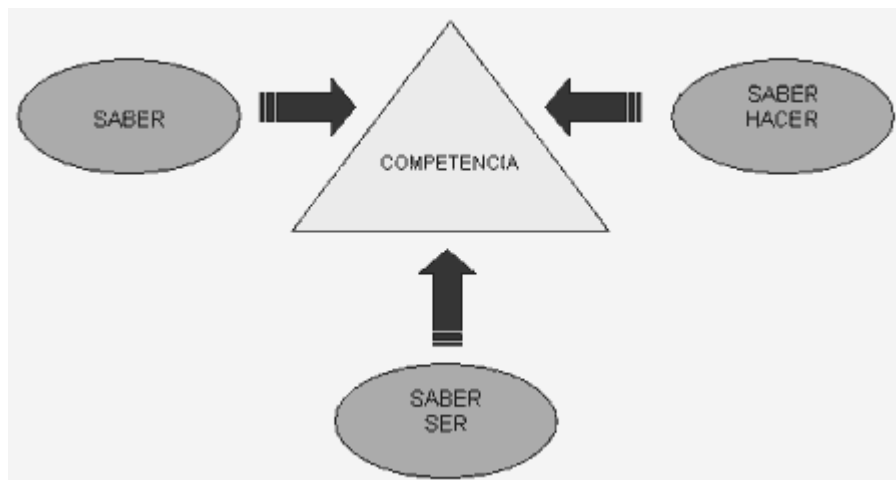
**COMPETENCIA:** Capacidad de desarrollar eficazmente un trabajo, utilizando los conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión, así como los atributos que faciliten solucionar situaciones contingentes y problemas.

Podría interpretarse también en el siguiente gráfico:

---

<sup>1</sup> Un modelo de gestión por competencias, José Luis Dirube Mañueco.

<sup>2</sup> Modelo Jaime Moreno, Gestión por competencias 2006.



A partir de dicho concepto se han ensayado tipologías, clasificaciones y gradaciones de competencias, desde distintos puntos de vista y tendencias emergentes.

Una vez lograda la identificación de las competencias a través de un análisis técnico de las “conductas de individuos de éxito”, se obtiene una estructura conformada por: los conocimientos aplicados, habilidades desarrolladas y actitudes demostradas. Con dichos elementos concurrentes podemos formar los criterios que nos permitan seleccionar, evaluar, formar, desarrollar y remunerar a los trabajadores.

Conducir una gestión integral con enfoque en competencias bien orientadas nos permitirá:

- Alinear el aporte del capital humano con las necesidades estratégicas de la organización.
- Administrar de manera eficiente el activo intelectual de nuestros trabajadores y a través de ello los activos a su cargo.
- Evaluar su desempeño en base a resultados y conocer el personal de desempeño medio que requiere desarrollo para un desempeño superior.
- Remunerar al personal de manera justa.
- Determinar la llamada brecha técnica y el esfuerzo formativo necesario para la movilidad funcional del personal.



- Establecer cuantitativamente el valor agregado a través de competencias, así como también el retorno de su inversión (ROI).
- Establecer su ventaja competitiva en el mercado.

Cabe señalar que la Gestión por Competencias no es sólo responsabilidad de la función de Recursos Humanos, sino que compromete tanto a la Alta Dirección como al personal de línea.

## 1.2 Competencias corporativas<sup>3</sup>

Existen dos enfoques sobre las competencias corporativas:

**Competencias comunes:** Son competencias que todos los miembros de la organización, independientemente de su cargo, deben evidenciar.

Deben estar al alcance de todos y no ser más de cuatro.

Ejemplo:

Orientación al servicio: buscar activamente la manera de ayudar a los demás.

Trabajo en equipo: colaborar con los demás y trabajar de manera coordinada.

Compromiso con la institución: dar prioridad a los objetivos institucionales antes que a los objetivos personales o de grupo.

Integridad: conducirse de manera ética en el trabajo.

**Competencias estratégicas:** se derivan de la consideración de las estrategias institucionales.

La definición que se aplicará para este proyecto es la siguiente: “Las competencias son aquellas características personales (conocimientos, destrezas, habilidades), requeridas para desempeñar un conjunto de actividades claves con alto nivel de eficacia”

---

<sup>3</sup> Modelo Compers, Paredes & Paredes Asociados

En la definición propuesta se distinguen tres elementos:

**Características personales.-** Son todos aquellos atributos que debe tener la persona para hacer satisfactoriamente algo: conocimientos, destrezas, aptitudes, motivos, rasgos de personalidad, rasgos físicos, valores, etc.

**Actividades laborales claves.-** Son aquellas que tienen la mayor relevancia; que generan valor agregado para la organización; en suma, que producen la mayor cantidad de resultados útiles para la organización y que, por tal motivo, deben ser consideradas como esenciales y no triviales.

**Alto nivel de eficacia.-** Significa que las actividades deben ser ejecutadas de forma tal que los resultados iguallen o superen estándares preestablecidos.

### **1.3 Enfoques de competencias:** <sup>4</sup>

Para facilitar la comprensión de la gran cantidad de definiciones que los autores e investigadores del comportamiento humano han asignado a palabra “competencia” (en el ámbito laboral), se suele clasificar estas definiciones en dos grupos denominados enfoque americano y enfoque europeo.

#### **Enfoque americano.**

El énfasis está en describir las causas subyacentes al comportamiento, (conocimientos, aptitudes, rasgos de personalidad, motivos)

- Un conjunto de conocimientos, actitudes y destrezas relacionadas que afectan la mayor parte de un trabajo. Las competencias pueden ser medidas contra estándares bien aceptados, y pueden ser mejoradas vía entrenamiento y desarrollo. <sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> Internet, Curso Informat. Levantamientos de perfiles.

- Las competencias pueden consistir en motivos, rasgos de carácter, conceptos de uno mismo, actitudes o valores, contenido de conocimientos o capacidades cognoscitivas o de conducta. Las competencias son cualquier característica individual que se pueda medir de un modo fiable, y que se pueda demostrar la diferencia de una manera significativa entre los trabajadores que mantienen un desempeño excelente de los adecuados o entre los trabajadores eficaces e ineficaces.<sup>6</sup>
- Un modelo de competencias describe la combinación particular de conocimientos, destrezas y características necesarias para ejecutar efectivamente un rol en una organización y es usado como una herramienta de recursos humanos para selección, entrenamiento y desarrollo, evaluación y planes de sucesión.<sup>7</sup>

### **Enfoque europeo.**

El énfasis está en describir los comportamientos de trabajo (incluye destrezas).

- Competencia es una capacidad, por cuanto se refiere a lo que la persona es capaz de hacer, no a lo que hace siempre en cualquier situación.<sup>8</sup>
- Una competencia laboral es la capacidad de un empleado de cumplir los requerimientos de un puesto y producir resultados en un nivel de calidad esperado dentro de las limitaciones del ambiente interno y externo de la organización.
- Las competencias están ancladas en comportamientos observables en el ejercicio de un oficio o de un empleo y que se traducen en comportamientos que contribuyen al éxito profesional en el empleo ocupado.<sup>9</sup>

---

<sup>5</sup> Cooper 2000, página 18

<sup>6</sup> Hooghiemstra, 1996, p. 29

<sup>7</sup> Lucia & Lepsinger, 1999, p. 5

<sup>8</sup> Del Pino, 1997, p. 108

- Conjunto de comportamientos observables que permiten responder eficaz y eficientemente a las exigencias planteadas por un trabajo.
- Una competencia es un aspecto identificable de una conducta laboral atribuible al individuo y que se espera contribuya positivamente a la efectividad organizacional.<sup>10</sup>

Algunos autores distinguen entre el enfoque americano y europeo de las competencias. En el enfoque americano, las competencias son las causas del rendimiento (conocimientos, destrezas, aptitudes, rasgos de personalidad, etc., abreviados como CDAo), mientras que en el europeo, las competencias son los comportamientos de trabajo (rendimiento laboral).<sup>11</sup>

Esta equiparación de las competencias como comportamientos laborales observables es adoptada por el Centro Europeo para el Desarrollo de la Formación Profesional, la Confederación Europea de Sindicatos y el Consejo Nacional para las Cualificaciones Profesionales del Gobierno Británico. En Latinoamérica, el Instituto Nacional de Educación Tecnológica de Argentina (INET) y el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral de México (CONOCER) también adoptan un enfoque similar.

El objetivo del enfoque europeo no es establecer las causas de un desempeño excepcional, sino elevar los estándares de rendimiento laboral mediante la identificación de las actividades claves que conducen a ciertos resultados. El propósito primordial del enfoque europeo es capacitar y entrenar en la ejecución de ciertas actividades claves a las que se denomina “competencias”. Así, en este enfoque las palabras “competencias”, “actividades esenciales” y “comportamientos de trabajo” son sinónimas.

Desde un punto de vista teórico este enfoque tiene algunas debilidades: en primer lugar, al decir que las competencias son comportamientos claves, se está soslayando por completo el

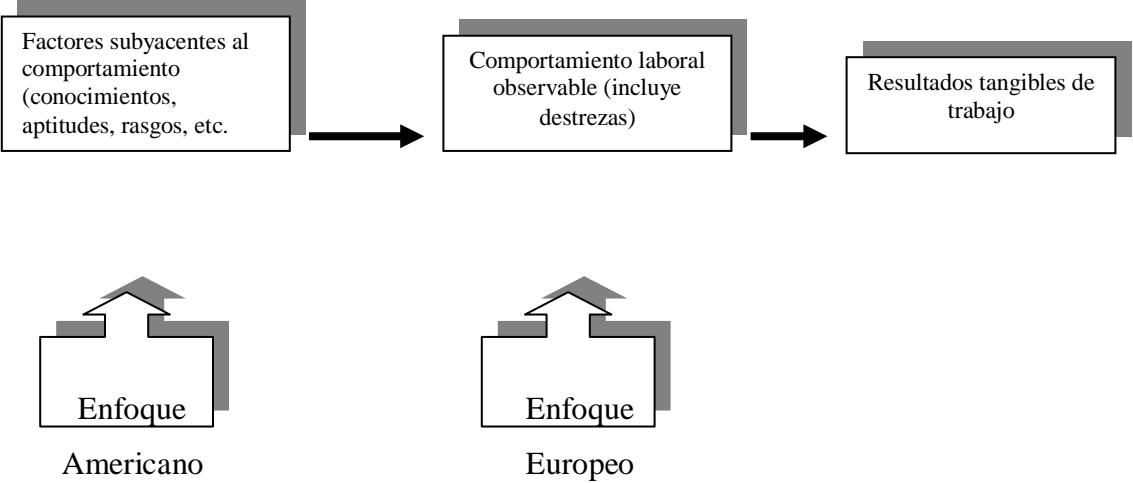
---

<sup>9</sup> Levy-Leboyer, 1997, p. 47

<sup>10</sup> Tett, Guterman, Bleier & Murphy, 2000, p. 215

<sup>11</sup> Pereda & Berrocal, 1999; Wood & Payne, 1998.

constructo del rendimiento laboral. Las teorías más contemporáneas definen al rendimiento laboral como los *comportamientos relevantes* para los objetivos de la organización. En segundo lugar, el enfoque europeo no distingue entre rendimiento y resultados, y más bien considera al rendimiento como sinónimo de resultado de trabajo. Evidentemente si rendimiento y resultados son lo mismo, queda un “hueco” conceptual para referirse a las conductas laborales, y este “hueco” es “cubierto” con el concepto de competencias. En suma:



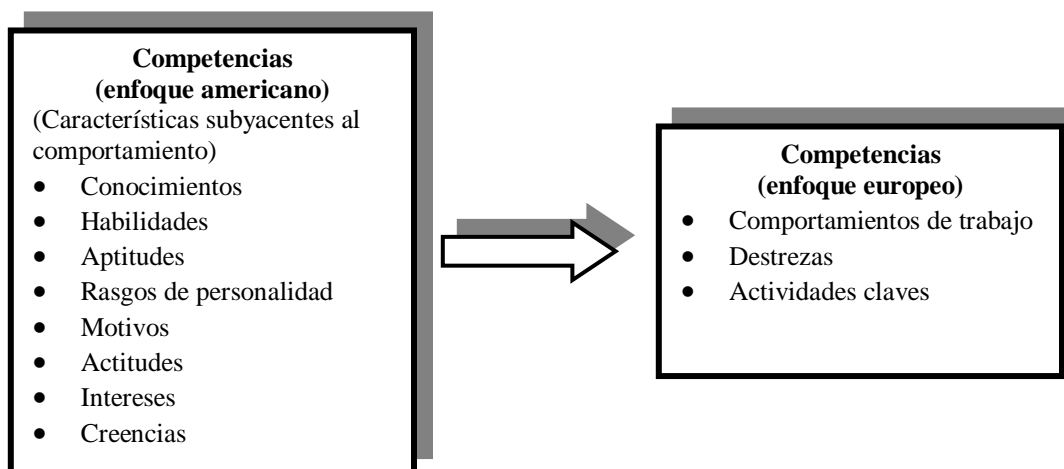
**Figura 1.** Enfoque americano y europeo de las competencias.

Si bien desde un punto de vista conceptual ambos enfoques tienen sus reparos, en la práctica lo mejor es discernir las circunstancias bajo las cuales un enfoque puede ser más útil que otro. Por ejemplo, si el énfasis está en la capacitación y consecuentemente en la enseñanza de ciertas actividades claves, lo mejor es adoptar el enfoque europeo. En cambio, si el énfasis está en entender las causas del rendimiento (como ocurre en la selección), tal vez sea mejor asumir el enfoque americano. Desde luego, esta elección de enfoque tiene que hacerse con el debido cuidado a fin de no generar confusiones.

En realidad, ambos enfoques no deben ser vistos como opuestos porque simplemente enfatizan distintos aspectos del proceso del desempeño laboral humano. Mientras el

enfoque americano analiza las causas del rendimiento, el europeo se centra en el rendimiento mismo. Además, dado que las competencias no son un nuevo constructo sino una etiqueta semántica, hasta cierto punto es inútil debatir cuál de estos dos enfoques es conceptualmente más válido. Lo importante es entender que el comportamiento laboral (rendimiento) tienen unos antecedentes (CDAo, competencias o como quiera llamárselos) y que los resultados dependen tanto del individuo como de factores externos al individuo.

La aplicación “pura” de cualquiera de estos enfoques tiene una utilidad limitada porque para identificar CDAo es necesario tener presente las actividades que se ejecutarán y para capacitar en la ejecución de actividades esenciales, es necesario identificar los conocimientos y las destrezas que se enseñarán. Un modelo de competencias que identifique tanto las causas del comportamiento como las actividades esenciales, es el más práctico y el más robusto conceptualmente hablando. La siguiente figura identifica los componentes esenciales de un modelo de competencias (o modelo de rendimiento laboral).



**Figura 2.** Modelo de competencias o modelo de rendimiento laboral.

Por tanto, un perfil de competencias de calidad debe contener la siguiente información:

- Actividades esenciales del puesto (criterios de rendimiento superior).

- Competencias requeridas (detalladas en conocimientos, destrezas y otras competencias, y vinculadas a las actividades esenciales). Opcionalmente también se pudiera agregar el nivel requerido por cada competencia del perfil. Sin embargo, la asignación de niveles se realiza en una etapa posterior cuando se comparan las competencias comunes de distintos puestos.

### **Normas de competencia laboral**

El concepto de normas de competencia laboral proviene del enfoque europeo de las competencias. Las normas de competencia son descripciones detalladas de las conductas laborales requeridas para desempeñar un oficio o lograr un resultado determinado. Las normas detallan los pasos en que se descomponen las actividades esenciales y los criterios de eficacia que debe cumplir el desempeño de esos pasos.

### **Integrando las definiciones**

Desde un punto de vista de validez de constructo (esto es, basándose en conceptos científicos), tiene más sentido hablar de un *modelo de rendimiento o modelo de competencias*, en lugar de competencias aisladas. Así:

**Un modelo de competencias (o rendimiento) es: una hipótesis sobre las características personales necesarias (conocimientos, destrezas, aptitudes, rasgos de personalidad, etc.) para desempeñar actividades claves según ciertos criterios de eficacia.**

Explicación de la definición:

- a) Hipótesis: los perfiles de competencias son hipótesis o suposiciones razonables sobre las características necesarias para lograr un desempeño superior. Esto implica efectuar un procedimiento previo para sustentar la hipótesis (método MPC<sup>®</sup> o análisis de puesto en el modelo clásico) y llegar a contrastar la hipótesis (validación de perfiles).

- b) Características personales necesarias: conocimientos, destrezas, aptitudes, rasgos de personalidad y motivos (los conocimientos, destrezas, aptitudes, rasgos de la psicología industrial clásica).
- c) Actividades claves: los modelos de rendimiento deben especificar las actividades que se desean predecir, explicar o capacitar. Nótese que no se trata de cualquier actividad, sino de aquellas que tienen la mayor relevancia para la organización. Por tanto, un modelo de competencias es parsimonioso o elegante en el sentido de enfocarse en lo esencial y no en lo accesorio.
- d) Criterios de eficacia: el modelo pretende que las actividades claves se ejecuten no de cualquier manera, sino de una forma considerada como eficaz; esto es, con el mayor impacto favorable para la organización. Esto implica el establecimiento de unas normas de competencia laboral —o indicadores de eficacia— que permitan determinar si el desempeño de las actividades se ajusta a las normas.

## 2. Modelando Perfiles De Competencias, Mpc <sup>12</sup>

El propósito de esta sección es explicar el método MPC. Este método sirve para elaborar los perfiles integrales de competencia laboral de cargos, áreas u otras unidades organizativas (procesos, equipos, etc.). Los perfiles o modelos de competencias son el núcleo o punto de partida de la administración de recursos humanos por competencias. <sup>13</sup>

### Descripción

Las siglas MPC<sup>®</sup> significan:

M = modelado

P = perfiles

C = competencias

---

<sup>12</sup> Modelo perfiles por Competencias, Paredes & Paredes Asociados

<sup>13</sup> Spencer & Spencer.



El objetivo general del método MPC<sup>®</sup> es recolectar los datos necesarios para implantar un sistema de recursos humanos basado en competencias en el menor tiempo posible..

- (a) Identifican las tareas esenciales del puesto (criterios de rendimiento superior).
- (b) Levantan el perfil de competencias del puesto (desglosado en conocimientos, destrezas y otras competencias).
- (c) Determinan las competencias que serán evaluadas en selección y desarrolladas en capacitación.

La gran ventaja es que estos resultados se generan en un máximo de tres horas y para un gran número de puestos. Dos facilitadores pueden dirigir el trabajo de un grupo de 45 personas. Suponiendo tres expertos por puesto, en cuatro horas se puede contar con los criterios de rendimiento y los perfiles de al menos 15 puestos diferentes.

### **Beneficios del método MPC**

1. Acelera significativamente los procesos de selección.
2. Proporciona insumos para el sistema de capacitación, entrenamiento y desarrollo.
3. Proporciona insumos para el sistema de evaluación y retroalimentación del rendimiento.
4. Puede ser adaptado para establecer criterios de rendimiento y modelos de competencias para roles, áreas / departamentos, grupos ocupacionales, estrategias corporativas e incluso modelos de competencias para toda la organización.
5. Debido a su cobertura (al menos 15 puestos en un solo taller) puede ser realizado periódicamente, sin mayores costos, para actualizar las tareas esenciales de los puestos, los criterios de rendimiento y los perfiles de competencias.
6. Utiliza el concepto de “competencias integrales”; esto es, define tanto los criterios de rendimiento como las características personales necesarias para desempeñar esos criterios en el máximo nivel de eficacia.
7. Aclara las expectativas de rendimiento de los puestos.
8. Materializa la participación de los miembros de la organización en la gestión por

competencias.

9. Debido a que los criterios y los perfiles reflejan los puntos de vista de los expertos en los puestos, genera credibilidad y compromiso del personal hacia la gestión por competencias.
10. Capacita a los miembros de la organización en los conceptos esenciales de la gestión por competencias.
11. Ofrece herramientas de recursos humanos para los diversos miembros de la organización (criterios de rendimiento, tareas esenciales, perfiles de competencias, fichas de destrezas, etc.), materializando la idea de que la gestión de recursos humanos es una actividad compartida por todas las áreas.
12. Difunde el tema de competencias en toda la organización aportando con insumos para la consolidación de nuevos patrones culturales.

Como corolario se puede afirmar que el método MPC contribuye a generar una cultura organizacional favorable al alto rendimiento.

El MPC surgió de la necesidad de contar con una metodología que se adaptara a las características de las organizaciones actuales: rapidez y eficiencia. La metodología original para el desarrollo de modelos de competencias, implicaba el uso de entrevistas de eventos conductuales (EEC), aplicadas de manera individual, que posteriormente eran transcritas y codificadas. El método resultaba excesivamente lento, costoso e ineficiente. Además, suponía la formación de un equipo de analistas que, como mínimo, trabajaba cuatro o seis meses a tiempo completo para generar resultados.

El método MPC está pensado no sólo para generar perfiles con la mayor rapidez posible, sino que además se basa en el uso de conceptos y técnicas de validez comprobada, encaminadas a asegurar la calidad de los resultados. Así, el método MPC logra adaptarse fácilmente a las necesidades prácticas de las organizaciones, sin sacrificar la rigurosidad metodológica ni la calidad de los resultados.

## 2.1 Metodología

El método MPC se desarrolla en un taller que tiene la finalidad de obtener la información esencial para diseñar un sistema de recursos humanos basado en competencias.

El taller es conducido por analistas del área de recursos humanos de la organización, quienes ofrecen las guías e instrucciones necesarias para que los expertos proporcionen la información pertinente.

Los informantes o expertos en el puesto deben cumplir dos requisitos básicos:

- Conocer a fondo la posición: usualmente los ocupantes de mejor desempeño, los supervisores directos del puesto y el personal involucrado en el diseño del puesto cumplen esta condición.
- Tener un nivel educativo superior: como mínimo los expertos requieren cierta educación superior. Esto asegura que los expertos posean tres habilidades básicas que requerirán en el taller: comprensión de instrucciones, lectura y escritura.

Lo ideal es que se formen grupos de tres expertos por posición a analizar, ya que el método está diseñado para aprovechar las ventajas del trabajo en equipo. No obstante, si no existe el número suficiente de expertos, no hay inconveniente en tener un solo informante por puesto. Sin embargo, en este caso es altamente recomendable que se revise con mayor detalle la información proporcionada por el informante en la fase de validación, una vez concluido el taller.

En el caso de que los potenciales informantes no tengan el nivel educativo recomendado, es preferible trabajar con los supervisores de los informantes. Lo importante es que los informantes reúnan las destrezas básicas de comprensión de instrucciones, lectura y escritura.

Por su parte los requisitos que deben cumplir los facilitadores de los talleres son:

- Conocimiento de la metodología MPC.
- Conocimiento del fundamento teórico del enfoque.

- Habilidad para dirigir y organizar grupos.

### **Identificando las actividades esenciales del puesto**

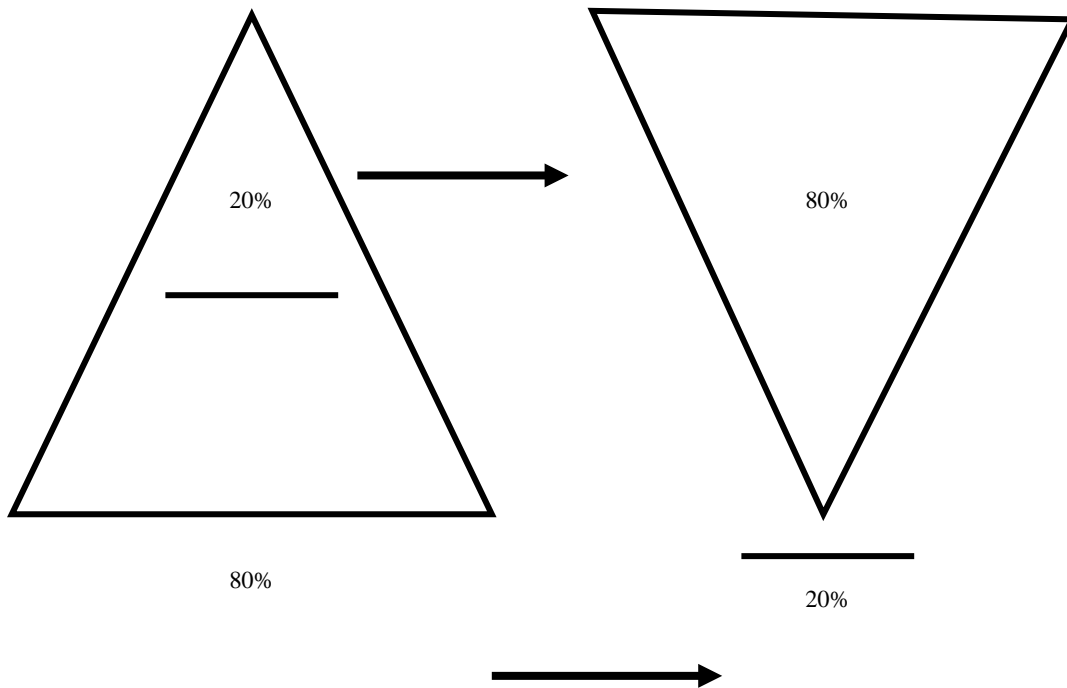
La primera información que los expertos deben proporcionar es una descripción de las actividades o funciones del cargo cuyo perfil se va a construir o actualizar.

Para ello se sugiere lo siguiente.

“Antes de levantar el perfil de competencias, les voy a pedir que listemos las actividades o funciones del cargo que están analizando. Una vez listadas las actividades, procederemos a identificar las más importantes”.

Se está pidiendo dos cosas a los expertos: que listen las actividades del cargo y que identifiquen las más importantes. Un puesto de trabajo puede tener muchas actividades, pero no todas ellas tienen el mismo nivel de importancia o impacto para la organización. Por ejemplo, la tarea más importante de un vendedor es vender. En cambio, “elaborar informes de visitas a clientes” es una actividad que no tiene el mismo nivel de impacto que la labor de ventas. En otras palabras, no todas las actividades de un cargo tienen la misma importancia para la consecución de los objetivos corporativos. Así, un perfil de competencias se elabora únicamente a partir de las actividades esenciales.

La identificación de actividades esenciales es una aplicación del Teorema de Pareto en los puestos de trabajo. En su forma más general el teorema dice: "el 80% de los resultados dependen del 20% de las causas y el 80% de causas restantes genera apenas un 20% de los resultados". La idea es que los expertos identifiquen ese 20% de actividades críticas (causas) que generan el 80% de los resultados para la organización. La siguiente figura ilustra el Teorema de Pareto.



**Figura 1.1.** Teorema de Pareto.

Nota. Figura tomada de García (1997).

El siguiente cuadro es para listar todas las actividades y sacar las actividades esenciales.

<b>Liste todas las actividades del puesto</b>	<b>F</b>	<b>CE</b>	<b>CM</b>	<b>Total</b>
1.				
2.				
n.				

**TABLA 1.1**

**Estructura básica para la redacción de actividades**

<b>Verbo en indicativo</b>	<b>Objeto del verbo (qué / quién)</b>
1. Asiste	a las reuniones semanales del área
2. Atiende	a los clientes que llegan al mostrador
3. Elabora	los balances de situación general
4. Redacta	las funciones de los puestos
5. Inspecciona	la calidad de los productos

**TABLA 1.2** <sup>14</sup>

**Descripciones correctas e incorrectas de tareas: ejemplos**

<i>Ejemplos de descripciones incorrectas</i>	<b>Problemas detectados En la descripción</b>	<b>Descripciones corregidas</b>
1. Se mantiene actualizado en los avances del área.	El verbo ser no describe conductas o acciones observables.	Estudia los nuevos avances del área.
2. Visita y vende a los clientes.	Las acciones de visita y venta no son necesariamente consecutivas. Son dos tareas separadas.	Visita a los clientes asignados. Vende los productos XYZ.
3. Elabora informes.	Demasiado genérico. Falta especificar el tipo de reportes.	Elabora los informes de producción mensual.
4. Control operativo.	Confuso, falta un verbo.	Controla el proceso operativo

<sup>14</sup> Modelo Jaime Moreno, Gestión por Competencias.

		de planta.
5. Contesta rápidamente las llamadas telefónicas o contesta las llamadas antes de los tres primeros segundos.	Las descripciones no deben contener adverbios o adjetivos (rápidamente, adecuadamente, bien, etc.) ni tampoco indicadores de logro o eficacia.	Contesta las llamadas telefónicas.
6. Conoce las solicitudes de préstamos.	El verbo conocer no es observable. El análisis de puestos describe solamente conductas observables.	Estudia las solicitudes de préstamos.
7. Redacta los informes de ventas mensuales.	Los verbos no deben estar en primera persona. Se debe usar el tiempo indicativo (redacta) o también el infinitivo (redactar), aunque esta última forma es preferible en la descripción de procesos de trabajo y en la descripción de funciones, no de tareas.	Redacta los informes de ventas mensuales.
8. Está al tanto de los pedidos de los clientes.	El verbo estar no describe conductas o acciones observables.	Atiende los pedidos de los clientes.
9. No abandona la recepción durante la jornada.	Las descripciones no deben empezar con frases en negativo.	Permanece en la recepción durante la jornada.
10. Concreta cinco	Es una descripción de	Vende el producto X.

ventas del producto X al mes.	resultados y no de actividades.	
11. Revisa diariamente los despachos efectuados.	Las descripciones no deben contener adverbios de lugar o tiempo (diariamente, etc.).	Revisa los despachos efectuados.
12. Instala el sistema eléctrico de los vehículos.	La descripción es correcta en su aspecto formal. Sin embargo, cuando se trata de una actividad que es ejecutada por un grupo de personas en un contexto de equipo, la descripción debe reflejar esa característica con verbos como colabora, apoya, soporta, participa, etc.	Colabora en la instalación del sistema eléctrico de los vehículos.

- Adicionalmente, cuando se redactan tareas, es recomendable evitar el uso de los siguientes verbos: administrar, gestionar, procesar, supervisar, planificar, organizar, dirigir y controlar. Estos verbos por lo general se utilizan para agrupar varias tareas, de modo que hay que tener cuidado con su uso.
- Tampoco se deben utilizar verbos que hagan referencia a conductas interiorizadas como: conoce, comprende, conciencia, sabe, aprecia, estima, valora, piensa, etc. Sólo se deben usar verbos de conducta observable.

Si bien desde un punto de vista técnico las actividades se distinguen por su nivel de especificidad (funciones, tareas, elementos), no es conveniente discutir estos aspectos con los expertos. Discutir cuál es la diferencia entre una función y una tarea puede ser fuente de



confusiones para los expertos. Simplemente utilice la expresión “actividades de trabajo” enfatizando que esto se refiere a lo que las personas hacen en su puesto de trabajo.

Después de haber listado todas las actividades del puesto, se procederá a calificar cada una de las actividades sobre la base de las siguientes escalas: frecuencia, consecuencias de los errores, complejidad y valor agredado.

La tarea de los expertos consiste en calificar cada una de las actividades del puesto. Una vez concluida la calificación se aplica la fórmula, las actividades cuya puntuación total es más alta son las actividades esenciales del puesto.

Identificadas las actividades esenciales (que no deben ser más de cuatro) procederá con la siguiente fase, levantamiento del perfil de competencias. Los expertos deberán identificar qué conocimientos y destrezas se requieren para desempeñar las actividades esenciales en el máximo nivel de rendimiento.

### **Elaborar el perfil de competencias**

Un perfil de competencias es una descripción de los conocimientos, las destrezas y otras características requeridas para desempeñar un puesto o actividad con competencia.

Un perfil debe derivarse del análisis de las actividades esenciales del puesto. Téngase en cuenta que en la gestión de recursos humanos por competencias, el perfil o modelo, es el núcleo alrededor del cual giran todas las aplicaciones de recursos humanos. Si el perfil está mal elaborado, las aplicaciones resultantes incorporarán algún margen de error.

A diferencia de la administración tradicional de recursos humanos donde el perfil era una cuestión secundaria sin mayor relevancia, en la gestión por competencias los perfiles son de máxima importancia para el éxito del sistema. Por esta razón, la metodología de competencias enfatiza la construcción de los perfiles de competencias.

Este modelo utiliza los siguientes diccionarios: conocimientos, destrezas, aptitudes y rasgos. Todos estos diccionarios provienen de unas taxonomías elaboradas por un grupo de investigadores y consultores que realizaron su trabajo en un proyecto denominado ONET (occupational network), contratado por la Secretaría de Labor del Gobierno de los Estados Unidos (Peterson, Mumford, Borman, Jeanneret, & Fleishman, 1999).

Una vez que los expertos hayan identificado las actividades esenciales de la posición. Ahora tendrán la tarea de identificar los conocimientos y las destrezas requeridas. A este efecto se usará la siguiente metodología.

### Metodología para identificar los conocimientos <sup>15</sup>

Liste solamente las actividades esenciales	Conocimientos requeridos	Destrezas requeridas	Otras competencias
1.			
2.			
3.			

Después de obtener las actividades esenciales se procederá a identificar que conocimientos se requieren para cada actividad.

Antes de indentificar los conocimientos, hay que tener bien en claro que significa “conocimiento”.

#### Ejemplo sobre cómo completar la columna "conocimientos"

Recepcionista - telefonista	
Actividades esenciales	Conocimientos
1. Responde las llamadas telefónicas.	Áreas, personas, productos y servicios de la institución

Vendedor	
Actividades esenciales	Conocimientos
1. Vende el producto X.	Mercado y la competencia

<sup>15</sup> Modelo Compers, Paredes & Paredes Asociados.

2. Atiende a los clientes y al público.	Áreas, personas, productos y servicios de la institución
3. Orienta a los clientes.	Áreas, personas, productos y servicios de la institución
4. Llega y sale del trabajo según el horario establecido.	Horarios de trabajo.

2. Realiza seguimiento de postventa.	Datos del cliente.
3. Entrega los reportes de ventas y visitas durante la última semana de cada mes.	Datos de ventas y visitas.

### Ejemplos sobre la definición de conocimientos

El objetivo es que los expertos dominen la definición de conocimientos. Esto mejorará la calidad de la información que los expertos proporcionen cuando completen la columna "conocimientos".

Definición de conocimientos:

“Los conocimientos son conjuntos de informaciones adquiridas vía educación formal, capacitación o análisis de información”

Qué NO son conocimientos:

En la gestión por competencias es muy importante NO confundir conocimientos con otras competencias como las destrezas, las capacidades, etc. La mejor manera de NO confundir conocimientos con otras competencias es aplicar la siguiente regla:

- Por lo general los conocimientos empiezan con sustantivos (economía, contabilidad, finanzas, etc.)
- Por lo general las destrezas empiezan con un verbo (negociar, inspeccionar, manejar, etc.)

Ejemplos	¿Es un conocimiento o una destreza?	Respuestas
Economía y finanzas	Conocimiento	Son áreas que requieren estudio formal.
Elaborar balances contables	Destreza	Es una destreza. Las destrezas son conocimientos en acción.
Principios y técnicas de ventas	Conocimiento	Porque las técnicas de venta se las estudia.
Aplicar estrategias de ventas	Destreza	Porque las estrategias se las pone en práctica.
Técnicas de entrevista	Conocimiento	Porque las técnicas requieren estudio formal.
Manejo de entrevistas	Destreza	Porque para manejar una entrevista hay que ejecutarla.
Ventas y mercadeo	Conocimiento	Es una área de conocimientos.
Estadísticas sobre clientes	Conocimiento	Porque hay que indagar para conocer las estadísticas sobre clientes.

Elaborar estadísticas de clientes	Destreza	Si bien hay que saber de estadística, la elaboración ya es un conocimiento aplicado, o sea, una destreza.
Manejar Excel	Destreza	Es una destreza, por ser un conocimiento en acción.

Tipos de conocimientos:

- Técnicos o académicos.- Conocimientos que se adquieren mediante educación formal, por ejemplo: administración, finanzas, medicina, circuitos electrónicos, etc.
- Informativos.- Conocimientos que se adquieren por simple escucha o lectura de material informativo, por ejemplo: horarios de la empresa, políticas de la organización, nombres de las personas que laboran en el lugar de trabajo, etc.

**Tabla 1.3**

**Guía para identificar conocimientos informativos**

<i>Áreas de conocimientos informativos</i>	<b>Descripción</b>
1. Institucionales.	Conocimiento de visión, misión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, planes operativos, actividades, tácticas, políticas y prioridades de la institución o área.
2. Departamentales.	Conocimiento de las prácticas, tendencias o enfoques de una área profesional en particular.
3. Mercado / entorno.	Conocimiento del mercado o el entorno donde se desenvuelve el negocio.
4. Productos y servicios.	Conocimiento de los productos y servicios de la

	institución.
5. Personas y áreas.	Conocimiento de personas, áreas / departamentos de la institución.
6. Leyes y regulaciones.	Conocimiento de leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos o externos relevantes para el trabajo.
7. Clientes.	Conocimiento de los clientes de la institución.
8. Proveedores / contratistas	Conocimiento de los proveedores / contratistas de la institución.
9. Otros grupos	Conocimiento de personas / grupos como socios, inversionistas, representantes de organismos externos, etc.
10. Datos empresariales.	Conocimiento de estadísticas financieras, de producción, de ventas, de recursos humanos, de sistemas, de comercialización, etc.
11. Otros datos.	Conocimiento de datos de contratos, procesos, manuales, claves, códigos, catálogos, indicadores.

### **Metodología para identificar destrezas**

#### **Metodología para identificar las destrezas genéricas**

Concluida la identificación de los conocimientos, los expertos procederán a la identificación de las destrezas genéricas. La mejor manera de identificar destrezas o habilidades es mediante el uso de fichas o tarjetas que contengan las destrezas y sus definiciones. Cada ficha contiene una destreza y su definición. Las destrezas que se utilizan en esta metodología provienen de una taxonomía especial que elaboraron un grupo de psicólogos industriales como parte del proyecto ONET (Occupational Network) (Peterson, Mumford, Borman, Jeanneret & Fleishman, 1999). Este proyecto es el fruto de varias investigaciones en el área del rendimiento laboral y la estructura del trabajo.

<p>Destreza social 21</p> <p><b>Persuasión</b></p> <p>Lograr que los demás vean las cosas como uno las ve.</p>	<p>Destreza técnica 35</p> <p><b>Detección de averías</b></p> <p>Determinar qué causa un error de operación y decidir qué hacer al respecto.</p>
--	--

Los analistas pueden preseleccionar y descartar aquellas destrezas que evidentemente carecen de relevancia para el puesto. Por ejemplo, las destrezas técnicas no son aplicables a puestos administrativos.

Una vez que los expertos han seleccionado las cinco destrezas genéricas, se les pedirá que las ubiquen en la columna "destrezas" que está junto a la columna de "conocimientos". La ubicación de las destrezas en alguna de las celdas de la columna, tiene por finalidad asegurar que las destrezas son necesarias para desempeñar alguna o algunas de las actividades esenciales de la posición. Si la destreza no puede ser ubicada o vinculada a alguna de las tareas esenciales del puesto puede significar que:

- a) Falta identificar alguna actividad esencial de la posición.
- b) La destreza ha sido erróneamente escogida por una inadecuada priorización.
- c) La destreza requiere adaptación al puesto.

La siguiente tabla presenta las soluciones en el caso de dudas o inquietudes de los expertos para vincular las destrezas con las actividades esenciales.

**TABLA 1.4**  
**Inquietudes que pueden tener los expertos para vincular las destrezas con las actividades esenciales**

Posibles inquietudes para vincular las destrezas con las actividades esenciales	Soluciones recomendadas
a) Falta identificar alguna actividad esencial.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revisar las actividades planteadas.</li> <li>▪ Agregar actividades si es necesario.</li> </ul>
b) La destreza ha sido erróneamente escogida por una inadecuada priorización.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revisar la priorización efectuada.</li> <li>▪ Volver a seleccionar las destrezas.</li> </ul>
c) La destreza requiere adaptación al puesto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cambiar el nombre a la destreza.</li> <li>▪ Ajustar la definición de la destreza.</li> <li>▪ Crear una nueva destreza.</li> </ul>

Otra forma utilizada para la asignación de destrezas genéricas es a partir de la identificación del elemento de interacción primaria de la actividad esencial:

El desempeño de cualquier actividad o tarea requiere interactuar con alguno de los siguientes tres elementos:

Personas	Cosas	Datos
La ejecución de la actividad implica <u>interactuar</u> con personas (individuales o en grupo).	La ejecución de la actividad implica <u>interactuar</u> con cosas.  Incluye: equipos, materiales, herramientas,	La ejecución de la actividad implica <u>interactuar</u> con datos o informaciones:  Incluye: datos numéricos, textos, estadísticas,



	maquinarias, vehículos, sustancias y cualquier tipo de materia prima tangible.	informaciones provenientes de cualquier fuente y datos de sistemas informatizados.
--	--	--

Si bien cabe la posibilidad de que una sola actividad tenga más de una interacción, siempre existe *una y sólo una* interacción primaria o principal.

La tarea de los expertos consistirá en identificar la interacción primaria de las actividades esenciales de la posición que están analizando.

### Ejemplo

A continuación se presenta un sencillo ejercicio de asignación de interacciones primarias.

Actividades	PCD
1. Supervisa el personal a su cargo.	P
2. Planifica las actividades del área.	D
3. Opera la prensa hidráulica.	C
4. Elabora los roles de pagos.	D
5. Inspecciona la calidad de los productos.	C
6. Atiende las llamadas telefónicas.	P
7. Vierte los ingredientes en la centrífuga.	C
8. Escribe programas de computación.	D
9. Presenta verbalmente los informes al comité gerencial.	P
10. Despacha la correspondencia interna.	C
11. Analiza los formularios de solicitud.	D
12. Dicta seminarios y cursos.	P

Identificada la interacción primaria que se produce en cada una de las actividades esenciales, se puede entonces reducir las posibilidades de asignación de las destrezas

genéricas que tendrían relación con Personas (P), Datos (D) o Cosas (C). Para el efecto, en cada una de las descripciones de destrezas generales que constan en las fichas y en el diccionario, aparece el elemento predominante de interacción, lo que facilita el trabajo de los expertos.

### **Metodología para identificar destrezas específicas**

Concluida la labor de selección de las fichas, los facilitadores dirán lo siguiente:

Ahora procederemos a determinar si existen destrezas específicas. Por favor, tomando como referencia las actividades esenciales, establezcamos si éstas requieren destrezas como:

- Dominio de idiomas escritos o hablados (inglés, francés, etc.).
- Manejo de programas informáticos (Word, Excel, etc.).
- Operación de equipos (fax, computadores, teléfonos, etc.).
- Operación de máquinas o herramientas (taladros, sierras, moladoras, etc.).

El resultado final de cada grupo de expertos debe ser la matriz de actividades esenciales y competencias debidamente complementada.

Ejemplo de los resultados que deben generar los expertos en el taller:

#### Recepcionista – telefonista

<b>Actividades esenciales</b>	<b>Conocimientos</b>	<b>Destrezas</b>
1. Responde las llamadas telefónicas.	Áreas, personas, productos y servicios de la institución.	Operación de central telefónica
2. Atiende a los clientes y al público.	Áreas, personas, productos y servicios de la institución.	Orientación de servicio
3. Orienta a los clientes.	Áreas, personas, productos y	Orientación de servicio

	servicios de la institución.	
4. Llega y sale del trabajo según el horario establecido.	Horarios de trabajo.	

Vendedor

Actividades esenciales	Conocimientos	Destrezas
1. Vende el producto X.	Mercado y la competencia	Persuasión Orientación de servicio
2. Realiza seguimiento de postventa.	Datos del cliente.	Persuasión Orientación de servicio
3. Entrega los reportes de ventas y visitas durante la última semana de cada mes.	Datos de ventas y visitas.	Elaboración de reportes

**Metodología para identificar “otras competencias”**

Los expertos han completado la mayor parte del perfil de competencias. Ahora ya están establecidas las actividades esenciales, los conocimientos y las destrezas genéricas y específicas requeridas por la posición. Sin embargo, existen otras competencias que pueden agregarse al perfil. Estas competencias son: aptitudes, rasgos de personalidad, motivaciones y actitudes. Sin embargo, dado que estas competencias son más psicológicas y a la mayoría de personas les cuesta trabajo derivarlas, es preferible que un experto en psicología industrial u organizacional identifique estas competencias. En aras de la sencillez, se recomienda fuertemente que los expertos no sean solicitados para establecer estas otras competencias. Evidentemente, la identificación de esas otras competencias o características tiene que realizarse una vez concluido el taller.

De cualquier manera, la columna "otras competencias" puede ser usada si los expertos consideran que es necesario agregar alguna característica que no es conocimiento ni destreza. Posteriormente los analistas revisarán esos aportes para estimar su relevancia.

### Nota teórica

Se considera que los conocimientos y las destrezas son competencias “duras”; es decir, constituyen los requerimientos profesionales y técnicos para ejecutar el trabajo. En cambio, las “otras competencias” (aptitudes, rasgos, motivos, etc), son competencias “blandas”, esto es, características que se relacionan más con la “disposición” o motivación del individuo para ejecutar la tarea, que con su capacidad profesional.

Por ejemplo, el perfil de competencias de la recepcionista puede lucir así:

### Perfil de competencias

#### Recepcionista - telefonista

Actividades esenciales	Conocimientos	Destrezas	Otras competencias
1. Responde las llamadas telefónicas.	Áreas, personas, productos y servicios de la institución	Operación de central telefónica	Amabilidad Expresión verbal
2. Atiende a los clientes y al público.	Áreas, personas, productos y servicios de la institución	Orientación de servicio	Amabilidad Expresión verbal
3. Orienta a los clientes.	Áreas, personas, productos y servicios de la institución	Orientación de servicio	Amabilidad Expresión verbal
4. Llega y sale del trabajo según el horario establecido.	Horarios de trabajo.		Escrupulosidad

### **Determinar competencias para selección y para capacitación**

Establecido el perfil de competencias, es necesario determinar qué competencias deben evaluarse en selección y cuáles adquirirse en capacitación. Es importante resaltar que las competencias pueden clasificarse respecto a su grado de modificabilidad. Existen ciertas competencias, como los conocimientos, que se pueden adquirir en cualquier momento de la vida. En cambio, hay otras competencias que tienen una base hereditaria, por lo que su nivel de cambio mediante capacitación, es más difícil (Andrés-Pueyo, 1997).

La siguiente tabla indica en qué medida la capacitación y el entrenamiento modifican a diversos tipos de competencias.

**TABLA 1.5** <sup>16</sup>

#### **Grado en que la capacitación y el entrenamiento modifican o desarrollan a diversos tipos de competencias**

<b>Tipos de competencias</b>	<b>Grado de modificabilidad</b>
Conocimientos	Fácilmente modificables
Destrezas o habilidades	Fácilmente modificables
Aptitudes o capacidades	Poco modificables
Rasgos de personalidad	Poco modificables
Motivaciones	Poco modificables
Actitudes	Medianamente modificables
Intereses	Medianamente modificables
Creencias	Poco modificables
Valores	Poco modificables

El siguiente ejemplo aclara aún más esta noción sobre la modificabilidad de las competencias.

<sup>16</sup> Modelo Jaime Moreno, Gestión por competencias.

En el baloncesto profesional los entrenadores no “entrenan” la estatura de los jugadores. La estatura es un rasgo físico que no se puede modificar. Lo único que se puede hacer es seleccionar a los jugadores por ese rasgo.

En cambio, los lanzamientos de la bola al aro sí pueden ser mejorados con entrenamiento y tienen estándares de rendimiento bien aceptados. Por ejemplo, en un juego de baloncesto el jugador tiene que anotar al menos el 50% de todos los lanzamientos que efectúa. Los lanzamientos son una destreza, porque las destrezas se las adquiere y desarrolla con la práctica y la experiencia. La conclusión es que en una situación de selección es preferible seleccionar por aquellas características que no pueden ser modificadas y entrenar o capacitar en aquellas que sí lo pueden ser.<sup>17</sup>

Según este ejemplo no se debería seleccionar por conocimientos o por destrezas, sino por aquellas competencias poco modificables: aptitudes, rasgos de personalidad, motivaciones, etc. Sin embargo, en la práctica, las organizaciones no pueden capacitar en todos los cargos que seleccionan, ya sea porque la organización no tiene los recursos, o porque simplemente se necesita una persona que empiece a trabajar inmediatamente en la posición sin ningún tipo de entrenamiento previo. Por esta razón, es necesario preguntarle a los expertos qué conocimientos y qué destrezas serán adquiridas por la persona una vez que ingrese a la organización o, por el contrario, qué conocimientos y qué destrezas debe traer la persona que ingresa por primera vez a la organización. Evidentemente las competencias que la persona debe traer consigo serán evaluadas en procesos de selección.

Para establecer qué competencias serán evaluadas en selección se debe entregar la encuesta de requerimientos de selección y capacitación a los expertos.

Todas las competencias que hayan sido calificadas con “3” (antes de desempeñar el puesto) deben ser evaluadas en un proceso de selección. Las competencias calificadas con “1” son metas de capacitación y las competencias calificadas con “2” pueden opcionalmente ser

---

<sup>17</sup> Cooper 2003

evaluadas en selección. Adicionalmente estas competencias también pueden ser objeto de capacitación.

Es importante destacar que el procedimiento de calificación de las competencias sólo se hace con los conocimientos y destrezas. Como se explicó, las demás competencias son difíciles de modificar con capacitación y entrenamiento, de modo que carece de sentido evaluarlas con esta encuesta. Más bien, si estas otras competencias están presentes en el perfil, deben ser evaluadas en la selección.

Los siguientes ejemplos se pueden entregar a los expertos para que tengan claro el producto que deben entregar.

**Ejemplos de la encuesta de selección y capacitación**

Esta competencia se la adquiere o aprende principalmente:

- 1 = durante el desempeño del puesto (la organización capacita a la persona).
- 2 = antes y durante el desempeño del puesto.
- 3 = antes de desempeñar el puesto (la persona debe tener la competencia).

<b>Recepcionista – telefonista</b>	
<b>Conocimientos</b>	<b>1,2,3</b>
Áreas, personas, productos y servicios de la institución	1
<b>Destrezas</b>	<b>1,2,3</b>
Operación de la central telefónica	1

<b>Vendedor</b>	
<b>Conocimientos</b>	<b>1,2,3</b>
Mercado y la competencia	2
Datos del cliente	1
Datos de ventas	1
<b>Destrezas</b>	<b>1,2,3</b>
Persuasión	3

Orientación de servicio	3
-------------------------	---

Orientación de servicio	3
Elaboración de reportes	2

Posteriormente, los analistas de competencias tienen la labor de revisar, depurar e ingresar la información a un sistema informatizado.

Los analistas pueden elaborar una tabla para resumir los resultados de la encuesta de requerimientos de selección y capacitación así:

<b>Recepcionista – telefonista</b>	<b>Selección</b>	<b>Capacitación</b>
Áreas, personas, productos y servicios de la institución		X
Operación de la central telefónica		X
Orientación de servicio	X	

<b>Vendedor</b>	<b>Selección</b>	<b>Capacitación</b>
Mercado y la competencia	X	X
Datos del cliente		X
Datos de ventas		X
Persuasión	X	
Orientación de servicio	X	
Elaboración de reportes		X

En el caso del vendedor, obsérvese que el conocimiento “mercado y la competencia” fue calificado con 2 (antes y durante el ejercicio del puesto) y aparece en la tabla con vistos (X) en selección y capacitación. Esto significa que esta competencia debe ser evaluada en selección pero reforzada o modelada en capacitación. No obstante, esta situación debería minimizarse para evitar confusiones.



### **Revisando la información recolectada.**

Aún cuando el método MPC está diseñado para obtener la información más completa y exacta por parte de los expertos, es necesario revisar y depurar la información.

A continuación se describen los aspectos que requieren revisión.

Sobre las actividades del puesto

Es importante que las actividades escritas por los expertos cumplan las siguientes condiciones:

- Empiecen con verbo (en indicativo o en infinitivo).
- Especifiquen el objeto del verbo con un razonable grado de claridad y detalle.

Los analistas deben revisar las actividades redactadas por los expertos con el objeto de asegurar que:

- Empiecen siempre con un verbo (ej: asiste a las reuniones semanales).
- No sean excesivamente genéricas (ej: ejecuta los procesos a su cargo).
- No proporcionen detalles excesivos o innecesarios.
- No existan duplicaciones en las descripciones.
- Cada descripción mencione solamente una actividad o acción.

También es recomendable revisar todas las actividades que empiecen con los siguientes verbos: Administrar, gestionar, procesar, supervisar, planificar, organizar, dirigir, controlar.

Estos verbos por lo general describen funciones o actividades muy amplias, de modo que existe la probabilidad de que estas descripciones sean muy genéricas.

El objetivo de esta revisión es que las actividades o funciones estén redactadas con claridad y un razonable grado de detalle (ni muy genérico, ni muy detallado). Lo ideal es que las

descripciones empiecen siempre con un verbo y especifiquen el objeto del verbo de manera precisa. Esto es suficiente.

En ocasiones, las organizaciones ya cuentan con descripción de funciones. Si las descripciones están actualizadas, no hay inconveniente en entregar estas descripciones a los expertos para que trabajen con ellas. No obstante, en ocasiones estas descripciones son muy genéricas y pueden dar dificultad el momento de su calificación. Para superar esta dificultad se recomienda:

- Identificar de manera cualitativa las actividades esenciales: se pide a los expertos que simplemente señalen las actividades esenciales.
- Descomponer las funciones en sus tareas: en este caso los facilitadores dirán:

Puede ser que algunas de las funciones sean muy genéricas y engloben tareas más específicas que tienen distintos grados de frecuencia, consecuencias de los errores y complejidad. Si ese es el caso, por favor desglosen la función en sus tareas constitutivas y procedan a calificar las tareas. Si, por el contrario, la función tiene unas tareas con características similares en términos de frecuencia, consecuencia de errores y complejidad, califiquen directamente la función.

Respecto al contenido de las actividades, es recomendable que las descripciones sean revisadas por los supervisores o los jefes de los cargos descritos con la finalidad de asegurar que los expertos han reportado las actividades formalmente requeridas o asignadas por la organización al puesto.

### **Sobre las competencias**

Los analistas deberán verificar:

- Si los conocimientos son realmente conocimientos.
- Si las destrezas son realmente destrezas.
- Si las competencias propuestas tienen sentido.

Los siguientes ejemplos ilustran estos puntos:

Ejemplo 1: puesto A

Conocimientos requeridos

- Administración financiera.
- Sistemas de información.
- Manejo de recursos humanos.

De los tres conocimientos propuestos, el tercero es incorrecto porque las destrezas empiezan con un verbo. Todo lo que sea “manejo” de algo, implica una destreza o habilidad.

Ejemplo 2: puesto B

Destrezas requeridas

- Negociación.
- Políticas de distribución.
- Construcción de relaciones.

Evidentemente la segunda “destreza” es un conocimiento porque se trata de un sustantivo y los sustantivos por lo general hacen referencia a los conocimientos.

Ejemplo 3: varios puestos

Actividades esenciales de varios cargos (ejemplos)	Conocimientos	Destrezas
1. Atiende a los clientes	Productos de la	Juicio y toma de decisiones

	organización	(?)
2. Elabora programas informáticos	Políticas de la empresa (?)	Programación
3. Revisa el contenido de las programaciones mensuales	Planes y proyectos institucionales	Hablado (?)

La interrogante (?) señala aquellas competencias que no tienen un vínculo o una relación clara con la actividad esencial. Por ejemplo, no está claro por qué la destreza de “juicio y toma de decisiones” aparece vinculada a la actividad “atiende a los clientes”. A lo mejor un experto puede argumentar que durante la atención a un cliente es importante tomar decisiones para orientar mejor la atención. A fin de evitar estas “ilaciones muy finas”, lo recomendable es tomar en cuenta el tipo de destreza. Juicio y toma de decisiones es una destreza que pertenece al grupo de las destrezas organizacionales. Por tanto, su relevancia está en actividades relacionadas con el manejo de componentes organizacionales. Obviamente, la atención a clientes es una actividad puntual que no tiene relación con el manejo de componentes organizacionales, de modo que la destreza “juicio y toma de decisiones” no es procedente.

En el segundo caso, el conocimiento “políticas de la empresa” no tiene ninguna relación con la actividad. En otras palabras, para “elaborar programas informáticos” no es una condición imprescindible conocer las políticas de la empresa. Indudablemente este conocimiento es importante en el puesto, pero en sentido estricto no es requerido por la actividad técnica. Por tanto, este conocimiento debe ser eliminado o convertido en una competencia departamental o de rol.

En el tercer caso también hay un desfase entre la destreza “hablado” y la actividad. La labor de revisión no demanda comunicación verbal. ¿Por qué, entonces, se plantea el hablado? Si los expertos dicen que durante la revisión el ocupante debe solicitar aclaraciones sobre las programaciones, debería entonces constar una actividad separada donde se describa esto.

Estos ejemplos ilustran algunas de las inconsistencias que pueden cometer los informantes. Las mejores estrategias para minimizar estos errores son: (a) seleccionar expertos con un nivel educativo superior y (b) hacerlos trabajar en grupo (lo ideal es tres expertos por puestos). En suma, estos errores son más probables si los expertos tienen un nivel educativo bajo y si trabajan individualmente.

### **Sobre otras competencias**

Los expertos también proporcionan información sobre “otras competencias” (aptitudes, rasgos de personalidad, motivos, actitudes, intereses, etc.).

De toda la información que proporcionan los expertos ésta es seguramente la menos confiable, dado que requiere conocimientos profesionales en psicología. Durante la revisión un experto en psicología debe revisar y/o completar la columna “otras competencias” agregando las aptitudes, rasgos de personalidad, etc., que son pertinentes para las actividades esenciales.

## CAPITULO II

### PERFIL POR COMPETENCIAS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS POSTERIOR A LA FUSION

#### 2.1 DESARROLLO ORGANIZACIONAL.-

#### DESCRIPCION FUNCIONAL Y PERFIL POR COMPETENCIAS ASISTENTE DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

##### 1. Datos de identificación:

<b>Área - Unidad:</b>	Administración y Recursos Humanos	<b>Departamento:</b>	Recursos Humanos	<b>Sub Departamento:</b>	Desarrollo Organizacional
<b>Puesto:</b>	Asistente de Desarrollo Organizacional			<b>Código:</b>	45
<b>Número ocupantes:</b>	1			<b>Ciudad / Regional:</b>	Quito
<b>Supervisado por:</b>	Ejecutivo de Desarrollo Organizacional			<b>Supervisa a:</b>	

##### 2. Misión del puesto:

Dar soporte a la gestión operativa de los procesos de desarrollo del área.

##### 3. Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes:

Actividades esenciales	Clientes	Indicadores de gestión	Fórmula de calculo	Unidad	Meta a Alcanzar
Realizar el seguimiento de evaluaciones del desempeño al vencimiento de contratos de personal en período de prueba, eventual y a plazo fijo.	Grupo Financiero Producción	Eficacia de la actividad.	(Evaluaciones enviadas/evaluaciones programadas al mes)*100	Porcentaje	100

Apoyar en la gestión del proceso de promoción interna y de entrevistas de salida.	Grupo Financiero Producción	Eficacia de la actividad.	(Actividades realizadas/actividades programadas)*100	Porcentaje	90
Realizar el proceso operativo de mantenimiento y actualización del sistema de perfiles por competencias	Grupo Financiero Producción	Eficacia de la actividad.	(Actividades realizadas/actividades programadas)*100	Porcentaje	90

#### 4. Matriz de competencias:

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas generales	Otras competencias
Realizar el seguimiento de evaluaciones del desempeño al vencimiento de contratos de personal en período de prueba, eventual y a plazo fijo.		Recopilación de información. Organización de la información	Proactividad. Diligencia
Apoyar en la gestión del proceso de promoción interna y de entrevistas de salida.	Técnicas de entrevista	Recopilación de información. Escucha activa	Amabilidad. Razonamiento deductivo
Realizar el proceso operativo de mantenimiento y actualización del sistema de perfiles por competencias	Gestión de recursos humanos por competencias	Recopilación de información. Pensamiento analítico	Iniciativa

#### 5. Educación formal requerida:

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (ej, administración, economía, etc.)
Carrera Universitaria Completa	Egresado	Psicología Industrial, Administración de Recursos Humanos.

### 6. Capacitación adicional requerida:

Curso / Seminario / Pasantía	Especifique el número de horas del curso/seminario/pasantías requerido
Gestión de Recursos Humanos por Competencias	No indispensable

### 7. Conocimientos académicos:

Conocimientos académicos	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Técnicas de entrevista	X	X
Gestión de recursos humanos por competencias	X	X

### 8. Conocimientos informativos requeridos:

Conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Naturaleza del área / Departamento	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área		X
Productos y servicios	Conocer las características de los productos y servicios de la institución		X

### 9. Destrezas específicas requeridas:

Destrezas específicas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Manejar programas informáticos Externos	MS Office	X	
Manejar programas informáticos Internos	Adam, Interaction Client, Buxis		X

### 10. Destrezas / Habilidades generales:



Destrezas / Habilidades generales	Definición	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Escucha activa	Escuchar lo que otra persona está hablando y realizar preguntas adecuadas.	X	
Organización de la información	Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información.	X	X
Recopilación de información.	Conocer cómo localizar e identificar información esencial.	x	
Pensamiento analítico	Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc.	X	

### 11. Experiencia laboral requerida:

Dimensiones de experiencia	Detalle
<b>1. Tiempo de experiencia:</b>	0 a 1 año
<b>2. Especificidad de la experiencia:</b>	Experiencia en puestos similares.

### 12. Actividades de la posición:

Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada (CE)	Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo / conocimientos / habilidades
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de

		funcionales de la organización	esfuerzo / conocimientos / habilidades
<b>3</b>	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo / conocimientos / habilidades
<b>2</b>	Una vez al mes	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo puesto	Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
<b>1</b>	Otro (bimensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades

Actividades de la posición	FR	CE	CM	Total	Esencial
Realizar el seguimiento de evaluaciones del desempeño al vencimiento de contratos de personal en período de prueba, eventual y a plazo fijo.	5	4	3	17	SI
Apoyar en la gestión del proceso de promoción interna y de entrevistas de salida.	4	4	3	16	SI
Realizar el proceso operativo de mantenimiento y actualización del sistema de perfiles por competencias	3	4	3	15	SI
Realizar el seguimiento al proceso de planes de entrenamiento del personal que ingresa al GFP o ha sido promocionado.	4	3	3	13	NO
Apoyar el proyecto de plan de carrera y sucesión definido	4	3	3	13	NO
Realizar la gestión operativa de procesos de capacitación interna: cronogramas, logística, evaluaciones. (revisar tema hoteles)	4	3	3	13	NO
Colaborar en la ejecución, desarrollo y/o seguimiento de otros proyectos del área	4	3	3	13	NO

**DESCRIPCION FUNCIONAL Y PERFIL POR COMPETENCIAS  
ASISTENTE DE FORMACION Y CAPACITACION**

**1. Datos de identificación:**

<b>Área - Unidad:</b>	Administración y Recursos Humanos	<b>Departamento:</b>	Recursos Humanos	<b>Sub Departamento:</b>	Desarrollo Organizacional
<b>Puesto:</b>	Asistente de Formación y Capacitación			<b>Código:</b>	45
<b>Número ocupantes:</b>	1			<b>Ciudad / Regional:</b>	Quito
<b>Supervisado por:</b>	Ejecutivo de Desarrollo Organizacional			<b>Supervisa a:</b>	

**2. Misión del puesto:**

Dar soporte a la gestión operativa de los procesos de capacitación y formación del área.

**3. Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes:**

Actividades esenciales	Clientes	Indicadores de gestión	Fórmula de calculo	Unidad	Meta a Alcanzar
Realizar la gestión operativa de procesos de capacitación interna: registro de asistencia, seguimiento a evaluaciones, logística y materiales.	Recursos Humanos	Satisfacción del cliente	(nivel de satisfacción actual / nivel de satisfacción de base) * 100	Porcentaje	90
Apoyar en los proyectos del Área de Desarrollo Organizacional	Área de Desarrollo Organizacional	Satisfacción del cliente	(nivel de satisfacción actual / nivel de satisfacción de base) * 100	Porcentaje	90
Realizar la gestión operativa del proceso de Escuela de Cajeros de Servipagos:	Ejecutivo de Capacitación	Satisfacción del cliente	(nivel de satisfacción actual / nivel de	Porcentaje	90

cronogramas, logística, materiales, evaluaciones.			satisfacción de base) * 100		
---	--	--	-----------------------------	--	--

#### 4. Matriz de competencias:

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas generales	Otras competencias
Realizar la gestión operativa de procesos de capacitación interna: registro de asistencia, seguimiento a evaluaciones, logística y materiales.		Síntesis / Reorganización. Recopilación de información.	Ordenar información.
Apoyar en los proyectos del Área de Desarrollo Organizacional	Administración de Recursos Humanos	Orientación / asesoramiento. Orientación de servicio	Expresión oral.
Realizar la gestión operativa del proceso de Escuela de Cajeros de Servipagos: cronogramas, logística, materiales, evaluaciones-		Asertividad / firmeza. Negociación.	Atención selectiva. Originalidad.

#### 5. Educación formal requerida:

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (ej, administración, economía, etc.)
Carrera universitaria en Curso	Egresado	Psicología Industrial, Administración de Recursos Humanos.

### 6. Capacitación adicional requerida:

Curso / Seminario / Pasantía	Especifique el número de horas del curso/seminario/pasantías requerido
Relaciones humanas	

### 7. Conocimientos académicos:

Conocimientos académicos	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Administración de Recursos Humanos	X	X

### 8. Conocimientos informativos requeridos:

Conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Información institucional de nivel estratégico	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, y prioridades de la institución.		X
Leyes y regulaciones.	Reglamento Interno		X
Naturaleza del área / Departamento	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área		X
Productos y servicios	Conocer las características de los productos y servicios de la institución		X

### 9. Destrezas específicas requeridas:

Destrezas específicas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Manejar programas	MS Office	X	X

informáticos Externos			
Manejar programas informáticos Internos	Basis, Interaction Client		X

### 10. Destrezas / Habilidades generales:

Destrezas / Habilidades generales	Definición	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Asertividad / firmeza	Llevar a cabo acciones duras pero necesarias. Oponerse con firmeza cuando se amenaza el logro de metas. Defender con firmeza las convicciones.	X	
Negociación	Reunir a varias personas para reconciliar diferencias o lograr acuerdos.	X	
Orientación / asesoramiento	Ofrecer guías / sugerencias a los demás para que tomen decisiones.	X	
Orientación de servicio	Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.	X	
Recopilación de información	Conocer cómo localizar e identificar información esencial.	X	
Síntesis / Reorganización	Reorganizar la información para lograr una mejor aproximación a problemas y tareas.	X	

### 11. Experiencia laboral requerida:

Dimensiones de experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	0 – 1 año
2. Especificidad de la experiencia:	Experiencia en puestos similares.

### 12. Actividades de la posición:

Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de no aplicación de la	Complejidad o grado de dificultad en la
-------	-----------------	-------------------------------------	---

		<b>actividad o ejecución errada (CE)</b>	<b>ejecución de la actividad (CM)</b>
<b>5</b>	Todos los días	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo / conocimientos / habilidades
<b>4</b>	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
<b>3</b>	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo / conocimientos / habilidades
<b>2</b>	Una vez al mes	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo puesto	Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
<b>1</b>	Otro (bimensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades

<b>Actividades de la posición</b>	<b>FR</b>	<b>CE</b>	<b>CM</b>	<b>Total</b>	<b>Esencial</b>
Realizar la gestión operativa de procesos de capacitación interna: registro de asistencia, seguimiento a evaluaciones, logística y materiales.	5	3	3	<b>14</b>	<b>SI</b>
Apoyar en los proyectos del Área de Desarrollo Organizacional	5	3	3	<b>14</b>	<b>SI</b>
Realizar la gestión operativa del proceso de Escuela de Cajeros de Servipagos: cronogramas, logística, materiales, evaluaciones.	4	3	3	<b>13</b>	<b>SI</b>
Realizar la gestión operativa de procesos de capacitación externa: inscripción,	4	3	2	<b>10</b>	<b>NO</b>



confirmación, pago de facturas, evaluaciones, copia de materiales y certificados de participación.					
Administrar la firma de convenios de capacitación de acuerdo a políticas establecidas.	4	3	2	<b>10</b>	<b>NO</b>
Coordinar la administración de la Biblioteca	2	2	2	<b>6</b>	<b>NO</b>

**DESCRIPCION FUNCIONAL Y PERFIL POR COMPETENCIAS  
EJECUTIVO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

**1. Datos de identificación:**

<b>Área - Unidad:</b>	Administración y Recursos Humanos	<b>Departamento:</b>	Recursos Humanos	<b>Sub Departamento:</b>	Desarrollo Organizacional
<b>Puesto:</b>	Ejecutivo de Desarrollo Organizacional			<b>Código:</b>	476
<b>Número ocupantes:</b>	1			<b>Ciudad / Regional:</b>	Quito
<b>Supervisado por:</b>	Gerente Desarrollo Organizacional			<b>Supervisa a:</b>	

**2. Misión del puesto:**

Contribuir a la satisfacción del personal del GFP con la implementación y ejecución de los proyectos de desarrollo definidos por el área

**3. Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes:**

Actividades esenciales	Clientes	Indicadores de gestión	Fórmula de calculo	Unidad	Meta a Alcanzar
Ejecutar el proceso de mantenimiento, actualización y seguimiento de definición de políticas	Grupo Financiero Producción	Eficacia de la actividad.	Cumplimiento del cronograma establecido	Porcentaje	90
			(Mantenimiento y actualizaciones realizadas al / mantenimiento y actualizaciones programadas) * 100	Porcentaje	90
Realizar los procesos de promoción interna del GFP	Grupo Financiero Producción	Eficacia de la actividad.	(Número de personas promocionadas	Porcentaje	

			/ número de requerimientos para promociones) * 100		100
			Entrega de ternas dentro del tiempo establecido.	Tiempo	10 días laborales
			Resultados de los seguimientos a personas promocionadas	Porcentaje	90%
Apoyar en la implementación, ejecución y seguimiento de diversos proyectos de capacitación para el GFP	Grupo Financiero Producción	Eficacia de la actividad.	Cumplimiento del cronograma	Porcentaje	90
Identificar oportunidades y planes de mejora de resultados de evaluaciones por objetivos para comunicarlos a las áreas involucradas y realizar la gestión para proporcionar la información correspondiente para la remuneración variable.	Grupo Financiero Producción	Eficacia de la actividad.	(Planes de mejora propuestos e implementados / causas identificadas) * 100	Porcentaje	90
			Entrega de información en el tiempo establecido	Tiempo	A mediados de cada mes
Realizar el proceso de entrevistas de salida del personal del GFP: elaborar informes, y planes de acción con base en los resultados obtenidos.	Grupo Financiero Producción	Planes propuestos.	(Planes de mejora propuestos e implementados / causas identificadas) *	Porcentaje	100

			100		
			Informes elaborados/ Personas que renuncian		
Actualizar el manual de Políticas y Procedimientos del área (mantenimiento y actualización) y ejecutar el plan de difusión a los niveles en el GFP	Recursos Humanos, Grupo Financiero Producción	Eficacia de la actividad.	(Número de procedimientos levantados y actualizados / número de procedimientos existentes) * 100	Porcentaje	100

#### 4. Matriz de competencias:

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas generales	Otras competencias
Ejecutar el proceso de mantenimiento, actualización y seguimiento de definición de políticas	Gestión de recursos humanos por competencias.	Orientación / asesoramiento. Planificación	Comprensión Oral. Comprensión escrita Reconocimiento de problemas.
Realizar los procesos de promoción interna del GFP	Gestión de recursos humanos por competencias. Gestión de procesos.	Pensamiento analítico Escucha Activa	Reconocimiento de problemas. Comprensión Oral
Apoyar en la implementación, ejecución y seguimiento del proyecto de clima laboral del GFP		Generación de ideas Pensamiento Crítico	Originalidad Comprensión Oral
Identificar oportunidades y planes de mejora de resultados de		Identificación de problemas. Generación de ideas	Reconocimiento de problemas Originalidad

evaluaciones por objetivos para comunicarlos a las áreas involucradas y realizar la gestión para proporcionar la información correspondiente para la remuneración variable.			
Realizar el proceso de entrevistas de salida del personal del GFP: elaborar informes, y planes de acción con base en los resultados obtenidos.	Técnicas de entrevistas.	Pensamiento analítico. Escucha activa.	Reconocimiento de problemas. Comprensión Oral
Actualizar el manual de Políticas y Procedimientos del área (mantenimiento y actualización) y ejecutar el plan de difusión a los niveles en el GFP		Pensamiento analítico Identificación de problemas.	Ordenar información Comprensión Oral. Comprensión escrita

**5. Educación formal requerida:**

<b>Nivel de educación formal</b>	<b>Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos</b>	<b>Indique el área de conocimientos formales (Ej., administración, economía, etc.)</b>
Carrera Universitaria Completa	Título de tercer nivel	Psicología, Administración de recursos humanos, Procesos

**6. Capacitación adicional requerida:**

<b>Curso / Seminario / Pasantía</b>	<b>Especifique el número de horas del curso/seminario/pasantías requerido</b>
Gestión por competencias	40
Indicadores de gestión / score card	20

Gestión por procesos	20
----------------------	----

### 7. Conocimientos académicos:

Conocimientos académicos	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Gestión de procesos	X	
Gestión de recursos humanos por competencias	X	X
Técnicas de entrevistas	X	

### 8. Conocimientos informativos requeridos:

Conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Información institucional de nivel estratégico	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, y prioridades de la institución.		X
Leyes y regulaciones.	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.		X
Naturaleza del área / Departamento	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área		X
Datos empresariales	Estadística RRHH,		X

### 9. Destrezas específicas requeridas:

Destrezas específicas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Manejar programas informáticos Externos	MS Office, Visio	X	X
Manejar programas	Buxis,		X

informáticos Internos	Prometeus, Adams		
Operar equipos de oficina:	Fax, copiadora, impresora	X	X

### 10. Destrezas / Habilidades generales:

Destrezas / Habilidades generales	Definición	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Escucha activa	Escuchar lo que otra persona está hablando y realizar preguntas adecuadas.	X	
Generación de ideas	Generar varias formas o alternativas para solucionar problemas.	X	
Identificación de problemas	Identificar la naturaleza de un problema.	X	
Orientación / asesoramiento	Ofrecer guías / sugerencias a los demás para que tomen decisiones.	X	X
Pensamiento analítico	Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc.	X	
Pensamiento crítico	Utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o proposiciones.	X	
Planificación	Desarrollar estrategias para llevar a cabo una idea.	X	X

### 11. Experiencia laboral requerida:

Dimensiones de experiencia	Detalle
<b>1. Tiempo de experiencia:</b>	3 años
<b>2. Especificidad de la experiencia:</b>	Experiencia en puestos similares.

**12. Actividades de la posición:**

<b>Grado</b>	<b>Frecuencia (FR)</b>	<b>Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada (CE)</b>	<b>Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad (CM)</b>
<b>5</b>	Todos los días	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo / conocimientos / habilidades
<b>4</b>	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
<b>3</b>	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo / conocimientos / habilidades
<b>2</b>	Una vez al mes	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo puesto	Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
<b>1</b>	Otro (bimensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades

<b>Actividades de la posición</b>	<b>FR</b>	<b>CE</b>	<b>CM</b>	<b>Total</b>	<b>Esencial</b>
Ejecutar el proceso de mantenimiento, actualización y seguimiento de definición de políticas	3	4	4	<b>19</b>	<b>SI</b>
Realizar los procesos de promoción interna del GFP	3	4	4	<b>19</b>	<b>SI</b>
Apoyar en la implementación, ejecución y seguimiento del proyecto de clima laboral del GFP	2	4	4	<b>18</b>	<b>SI</b>
Identificar oportunidades y planes de mejora de	2	4	4	<b>18</b>	<b>SI</b>



resultados de evaluaciones por objetivos para comunicarlos a las áreas involucradas y realizar la gestión para proporcionar la información correspondiente para la remuneración variable.					
Realizar el proceso de entrevistas de salida del personal del GFP: realizar la entrevista, y planes de acción con base en los resultados obtenidos.	4	4	3	<b>16</b>	<b>SI</b>
Realizar el manual de Políticas y Procedimientos del área (mantenimiento y, actualización) y ejecutar el plan de difusión a los niveles en el GFP	3	3	4	<b>15</b>	<b>SI</b>
Realizar la gestión operativa del sistema de evaluación del desempeño (evaluaciones por objetivos)	2	4	3	<b>14</b>	<b>NO</b>
Elaborar actas de reuniones de trabajo del área con el seguimiento y planes de acción correspondiente.	4	3	3	<b>13</b>	<b>NO</b>
Apoyar en la implementación, ejecución y seguimiento del plan de comunicación del GFP	3	3	3	<b>12</b>	<b>NO</b>
Colaborar en la ejecución, desarrollo y seguimiento del plan estratégico y proyectos del área	5	3	3	<b>14</b>	<b>NO</b>

**DESCRIPCION FUNCIONAL Y PERFIL POR COMPETENCIAS  
EJECUTIVO DE FORMACION Y CAPACITACION**

**1. Datos de identificación:**

<b>Área - Unidad:</b>	Administración y Recursos Humanos	<b>Departamento:</b>	Recursos Humanos	<b>Sub Departamento:</b>	Desarrollo Organizacional
<b>Puesto:</b>	Ejecutivo de Formación y Capacitación			<b>Código:</b>	475
<b>Número ocupantes:</b>	1			<b>Ciudad / Regional:</b>	Quito

**2. Misión del puesto:**

Contribuir al crecimiento y desarrollo del personal y a los resultados del GFP a través de la administración eficiente del plan de capacitación y desarrollo establecido.

Atender las necesidades de capacitación del personal para garantizar su crecimiento dentro de la organización

**3. Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes:**

Actividades esenciales	Clientes	Indicadores de gestión	Fórmula de calculo	Unidad	Meta a Alcanzar
Ejecutar el proyecto de plan de carrera y sucesión definido	Personal Grupo Financiero Producción	Eficacia de la actividad.	(plan de carrera ejecutado / plan de carrera programado) * 100	Porcentaje	Cronograma de acuerdo a proyecto
Apoyar en proyectos del área (comunicación y clima laboral)	Personal Grupo Financiero Producción	Oportunidad	Sujeto a cronograma	porcentaje	De acuerdo a cronograma
Dar seguimiento al presupuesto de capacitación del GFP y la gestión de pago de facturas	Personal Grupo Financiero Producción	Eficacia de la actividad.	(gastos / presupuestos) * 100	Porcentaje	100

Coordinar los planes de entrenamiento del personal que ingresa al GFP o ha sido promocionado con las respectivas áreas	Personal Grupo Financiero Producción	Eficacia de la actividad.	(Entrenamiento realizado / número personal nuevo) * 100	Porcentaje	Proyecto de acuerdo a cronograma
Ejecutar el plan de capacitación anual aprobado del GFP	Personal Grupo Financiero Producción	Eficacia de la actividad.	(capacitaciones realizadas / actividades programadas)* 100	Porcentaje	95

**4. Matriz de competencias:**

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas generales	Otras competencias
Ejecutar el proyecto de plan de carrera y sucesión definido	Administración de recursos humanos	Planificación. Pensamiento crítico	Reconocimiento de problemas
Apoyar en proyectos del área (comunicación y clima laboral)	Desarrollo Organizacional	Trabajo en equipo. Orientación de servicio	Iniciativa. Proactividad
Dar seguimiento al presupuesto de capacitación del GFP y la gestión de pago de facturas		Identificación de problemas. Destreza matemática	Reconocimiento de problemas.
Coordinar los planes de entrenamiento del personal que ingresa al GFP o ha sido promocionado con las respectivas áreas		Trabajo en equipo. Orientación de servicio	Ordenar información. Proactividad
Ejecutar el plan de capacitación anual aprobado del GFP		Planificación. Pensamiento crítico.	Reconocimiento de problemas.

### 5. Educación formal requerida:

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (Ej., administración, economía, etc.)
Carrera Universitaria Completa	Título de tercer nivel	Psicología, Administración de Recursos Humanos

### 6. Capacitación adicional requerida:

Curso / Seminario / Pasantía	Especifique el número de horas del curso/seminario/pasantías requerido
Técnicas de facilitación	20

### 7. Conocimientos académicos:

Conocimientos académicos	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Administración de recursos humanos	X	
Desarrollo Organizacional	X	X

### 8. Conocimientos informativos requeridos:

Conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Datos empresariales.	Recursos Humanos		X
Información institucional de nivel estratégico	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, y prioridades de la institución.		X
Leyes y regulaciones.	Reglamento interno		X

Naturaleza del área / Departamento	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área		<b>X</b>
------------------------------------	---	--	----------

### 9. Destrezas específicas requeridas:

Destrezas específicas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Manejar programas informáticos Externos	MS Office	<b>X</b>	<b>X</b>
Manejar programas informáticos Internos	Prometeus, Optimus		<b>X</b>

### 10. Destrezas / Habilidades generales:

Destrezas / Habilidades generales	Definición	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Destreza matemática	Utilizar las matemáticas para solucionar problemas.	<b>X</b>	
Identificación de problemas	Identificar la naturaleza de un problema.	<b>X</b>	
Orientación de servicio	Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.	<b>X</b>	
Pensamiento crítico	Utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o proposiciones.	<b>X</b>	
Planificación	Desarrollar estrategias para llevar a cabo una idea.	<b>X</b>	
Trabajo en equipo	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.	<b>X</b>	

### 11. Experiencia laboral requerida:

Dimensiones de experiencia	Detalle
<b>1. Tiempo de experiencia:</b>	3 años
<b>2. Especificidad de la experiencia:</b>	Experiencia en puestos similares.

## 12. Actividades de la posición:

Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada (CE)	Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo / conocimientos / habilidades
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo / conocimientos / habilidades
2	Una vez al mes	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo puesto	Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
1	Otro (bimensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades

Actividades de la posición	FR	CE	CM	Total	Esencial
Ejecutar el proyecto de plan de carrera y sucesión definido	4	4	4	20	SI
Apoyar en proyectos del área (comunicación y clima laboral)	2	4	4	18	SI
Dar seguimiento al presupuesto de capacitación del GFP y la gestión de pago de	5	4	3	17	SI

facturas					
Coordinar los planes de entrenamiento del personal que ingresa al GFP o ha sido promocionado con las respectivas áreas	5	4	3	17	SI
Ejecutar el plan de capacitación anual aprobado del GFP	5	4	3	17	SI
Realizar el seguimiento a políticas de capacitación y desarrollo para su correcta aplicación (maestrías, diplomados, convenios, gestión con universidades)	5	4	3	17	NO
Consolidar la información de todas las áreas para estructurar el plan de capacitación anual del GFP	1	4	3	13	NO
Realizar el seguimiento de todos los procesos internos y externos de formación establecidos para el GFP (incluir E-LEARNING)	5	4	3	17	NO
Consolidar y evaluar la información de los procesos de formación y capacitación del GFP para la generación de reportes (Informe Gerencial y VP de Recursos Humanos)	2	4	3	14	NO
Realizar el seguimiento a la gestión de los facilitadores internos	2	3	4	14	NO
Realizar la certificación de los procesos de capacitación interna.	1	4	3	13	NO
Coordinar y evaluar la gestión con los proveedores de capacitación del GFP.	3	3	3	12	NO

**DESCRIPCION FUNCIONAL Y PERFIL POR COMPETENCIAS  
GERENTE DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

**1. Datos de identificación:**

<b>Área - Unidad:</b>	Administración y Recursos Humanos	<b>Departamento:</b>	Recursos Humanos	<b>Sub Departamento:</b>	Desarrollo Organizacional
<b>Puesto:</b>	Gerente de Desarrollo Organizacional			<b>Código:</b>	479
<b>Número ocupantes:</b>	1			<b>Ciudad / Regional:</b>	Quito
<b>Supervisado por:</b>	Vicepresidenta de Recursos Humanos			<b>Supervisa a:</b>	

**2. Misión del puesto:**

Liderar la gestión de Recursos Humanos en los procesos de desarrollo y mejoramiento personal y profesional de todos los colaboradores, y de mejoramiento del ambiente laboral y la cultura organizacional, para contribuir a los resultados del GFP con eficiencia administrativa y mejora continua garantizando un servicio de excelencia.

**3. Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes:**

Actividades esenciales	Clientes	Indicadores de gestión	Fórmula de calculo	Unidad	Meta a Alcanzar
Coordinar con la Vicepresidencia de Recursos Humanos en la definición de estrategias, estructuras, y sistemas de gestión y control para el área de Capacitación y Desarrollo, con la recomendación de políticas y procedimientos que apliquen.	Vicepresidencia de Recursos Humanos	Satisfacción del cliente del Vicepresidente de Recursos Humanos	(Nivel de satisfacción actual / nivel de satisfacción de base) * 100	Porcentaje	90
Realizar un seguimiento de los procesos de inducción	Personal que ingresa la Grupo	Eficacia de la actividad	Convocatoria a todo el personal	Porcentaje	100% del personal nuevo,



y reinducción corporativa	Financiero Producción		nuevo de la Organización		durante período de prueba
			Resultados de evaluación del evento	Porcentaje	90
Liderar la administración del Proyecto Optimus de Recursos Humanos	Personal de Grupo Financiero Producción	Eficiencia en la actividad.	Cumplimiento de cronograma según EPM	Porcentaje	0
		Satisfacción del cliente.	(Nivel de satisfacción actual / nivel de satisfacción de base) * 100	Porcentaje	90
Dar seguimiento al plan de trabajo del área de DO	Área de Desarrollo Organizacional	Cumplimiento del plan de trabajo.	(Actividades realizadas / actividades programadas) * 100	Porcentaje	95
Proponer y ejecutar los proyectos de gestión de recursos humanos: Cultura Corporativa, Comunicación, y los que se definan para el cumplimiento de los objetivos institucionales.	Personal de Grupo Financiero Producción	Eficiencia en la actividad.	Cumplimiento de cronograma	Porcentaje	0
		Satisfacción del cliente.	(Nivel de satisfacción actual / nivel de satisfacción de base) * 100	Porcentaje	90

#### 4. Matriz de competencias:

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas generales	Otras competencias
Coordinar con la Vicepresidencia de Recursos Humanos en la definición de estrategias, estructuras, y sistemas de gestión y control para el área de Capacitación y Desarrollo, con la recomendación de políticas y procedimientos que apliquen.	Administración de recursos humanos. Gestión de recursos humanos por competencias. Planificación Estratégica.	Trabajo en equipo. Pensamiento crítico	Razonamiento deductivo. Reconocimiento de problemas
Dar seguimiento a los procesos de inducción y reinducción corporativa	Administración de recursos humanos.	Construcción de relaciones. Persuasión.	Expresión oral.
Liderar la administración del Proyecto Optimus de Recursos Humanos	Administración de recursos humanos.	Desarrollo de Recursos Humanos. Trabajo en equipo.	Iniciativa.
Dar seguimiento al plan de trabajo del área de DO	Administración de recursos humanos. Gestión de recursos humanos por competencias. Planificación Estratégica.	Desarrollo de Recursos Humanos. Asertividad / firmeza.	Iniciativa. Reconocimiento de problemas.
Proponer y ejecutar los proyectos de gestión de recursos humanos: Cultura Corporativa, Comunicación, y los que se definan para el cumplimiento de los objetivos institucionales.	Administración de recursos humanos. Administración de proyectos.	Monitoreo y control. Trabajo en equipo	Iniciativa.

#### 4.1 Matriz de competencias de nivel:

Destrezas / Habilidades generales	Definición	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Desarrollo de recursos humanos	Motivar, desarrollar y dirigir personal mientras trabajan, e identificar los mejores para la realización de un trabajo.	X	
Negociación	Reunir a varias personas para reconciliar diferencias o lograr acuerdos.	X	

#### 5. Educación formal requerida:

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (Ej., administración, economía, etc.)
Carrera Universitaria Completa	Título de tercer nivel	Psicología, Administración,
PHD	PHD	Gestión de Recursos Humanos

#### 6. Capacitación adicional requerida:

Curso / Seminario / Pasantía	Especifique el número de horas del curso/seminario/pasantías requerido
Gestión por competencias	40
Nuevas metodologías en gestión de recursos humanos	20
Negociación y manejo de conflictos	20

### 7. Conocimientos académicos:

Conocimientos académicos	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Administración de recursos humanos	X	
Gestión de recursos humanos por competencias	X	
Administración de proyectos	X	
Planificación Estratégica	X	

### 8. Conocimientos informativos requeridos:

Conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Datos empresariales.	Estadísticas de recursos humanos		X
Información institucional de nivel estratégico	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, y prioridades de la institución.		X
Leyes y regulaciones.	Reglamento interno, políticas de recursos humanos, leyes laborales		X
Naturaleza del área / Departamento	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área		X
Productos y servicios	Conocer las características de los productos y servicios de la institución		X

### 9. Destrezas específicas requeridas:

Destrezas específicas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Manejar programas informáticos Externos	MS Office	X	X

Manejar programas informáticos Internos	Prometeus, Optimus		X
---	--------------------	--	---

#### 10. Destrezas / Habilidades generales:

Destrezas / Habilidades generales	Definición	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Asertividad / firmeza	Llevar a cabo acciones duras pero necesarias. Oponerse con firmeza cuando se amenaza el logro de metas. Defender con firmeza las convicciones.	X	
Construcción de relaciones	Establecer, mantener y ampliar relaciones amistosas y duraderas con personas o grupos clave, cruciales para el logro de metas.	X	
Desarrollo de Recursos Humanos	Motivar, desarrollar y dirigir personal mientras trabajan, e identificar los mejores para la realización de un trabajo.	X	
Monitoreo y control	Evaluar cuán bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.	X	
Pensamiento crítico	Utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o proposiciones.	X	
Persuasión	Persuadir a otras personas para que vean las cosas de manera diferente.	X	
Trabajo en equipo	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.	X	

### 11. Experiencia laboral requerida:

Dimensiones de experiencia	Detalle
<b>1. Tiempo de experiencia:</b>	4 – 5 años
<b>2. Especificidad de la experiencia:</b>	Experiencia en puestos similares.

### 12. Actividades de la posición:

Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada (CE)	Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo / conocimientos / habilidades
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo / conocimientos / habilidades
2	Una vez al mes	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo puesto	Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
1	Otro (bimensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades

Actividades de la posición	FR	CE	CM	Total	Esencial
Coordinar con la Vicepresidencia de Recursos Humanos en la definición de estrategias, estructuras, y sistemas de gestión y control para el área de Capacitación y Desarrollo, con la recomendación de políticas y procedimientos que apliquen.	1	5	5	26	SI
Dar seguimiento a los procesos de inducción y reinducción corporativa	2	4	5	22	SI
Liderar la administración del Proyecto Optimus de Recursos Humanos	5	4	4	21	SI
Dar seguimiento al plan de trabajo del área de DO	4	4	4	20	SI
Proponer y ejecutar los proyectos de gestión de recursos humanos: Cultura Corporativa, Comunicación, y los que se definan para el cumplimiento de los objetivos institucionales.	3	4	4	19	SI
Liderar el plan de capacitación del GFP y el presupuesto asignado (plan de capacitación, gestión con universidades, planes de entrenamiento).	2	4	4	18	NO
Realizar el proyecto de plan de carrera y sucesión definido	2	4	4	18	NO
Liderar el sistema de recursos humanos por competencias del GFP	2	4	4	18	NO
Realizar la encuesta de clima laboral y los planes que se deriven del proceso	1	4	4	17	NO
Liderar el sistema de evaluación de desempeño del GFP	2	4	3	14	NO
Calificar y coordinar la gestión con proveedores de capacitación y servicios de recursos humanos	2	4	3	14	NO
Coordinar el mantenimiento, actualización y difusión de los procedimientos de Recursos Humanos	2	3	3	11	NO
Elaborar y publicar la Revista Corporativa	1	2	3	7	NO

**DESCRIPCION FUNCIONAL Y PERFIL POR COMPETENCIAS  
VICEPRESIDENTE DE RECURSOS HUMANOS**

**1. Datos de identificación:**

<b>Área - Unidad:</b>	Administración y Recursos Humanos	<b>Departamento:</b>	Recursos Humanos	<b>Sub Departamento:</b>	Recursos Humanos
<b>Puesto:</b>	Vicepresidente de Recursos Humanos			<b>Código:</b>	482
<b>Número ocupantes:</b>	1			<b>Ciudad / Regional:</b>	Quito
<b>Supervisado por:</b>				<b>Supervisa a:</b>	

**2. Misión del puesto:**

Liderar la gestión integral de Recursos Humanos del GFP para contribuir a los resultados con eficiencia administrativa y mejora continua garantizando un servicio de excelencia.

**3. Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes:**

Actividades esenciales	Clientes	Indicadores de gestión	Fórmula de calculo	Unidad	Meta a Alcanzar
Brindar asesoría y apoyo a la Administración, áreas y funcionarios del GFP para la implementación y aplicación de políticas, procedimientos, estrategias y beneficios, aplicables a la gestión de Recursos Humanos	Administración, áreas y funcionarios del GFP	Satisfacción del cliente.	(Nivel de satisfacción actual / nivel de satisfacción de base) * 100	Porcentaje	90
Implementar planes de acción y mejora que garanticen personal competente y un ambiente laboral satisfactorio acorde a las exigencias del GFP.	Grupo Financiero Producción	Eficiencia en el control.	Cumplimiento de los plazos y cronogramas según el caso.	Porcentaje	100
		Satisfacción del cliente	Encuesta de servicio	Porcentaje	100



(selección, competencias, capacitación, desarrollo, clima laboral, servicios y beneficios, comunicación, optimus)					
Liderar el sistema de evaluación de desempeño y remuneración variable aprobado por la Administración. (equidad interna y competitividad externa)	Grupo Financiero Producción	Eficacia de las actividad	Cumplimiento de cronograma en implementación.  Oportunidad de entrega de la información	Porcentaje  Tiempo	100  0 días de retraso
Ejecutar y dar seguimiento a los proyectos para optimizar la gestión del área y sus resultados (Optimus, Auditorías)	Área de Recursos Humanos Grupo Financiero Producción	Eficacia de la planificación.	Cumplimiento de cronograma de proyecto.  Resultados de auditorías	Porcentaje  Calificación	90  4/4

**4. Matriz de competencias:**

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas generales	Otras competencias
Brindar asesoría y apoyo a la Administración, áreas y funcionarios del GFP para la implementación y aplicación de políticas, procedimientos, estrategias y beneficios, aplicables a la gestión de Recursos Humanos	Administración de recursos humanos. Desarrollo Organizacional.	Orientación / asesoramiento. Pensamiento crítico.	Razonamiento deductivo. Amabilidad.
Implementar planes de acción y mejora que garanticen personal	Administración de recursos humanos.	Identificar consecuencias ulteriores.	Razonamiento inductivo.

competente y un ambiente laboral satisfactorio acorde a las exigencias del GFP. (selección, competencias, capacitación, desarrollo, clima laboral, servicios y beneficios, comunicación, óptimos)		Juicio y toma de decisiones	
Liderar el sistema de evaluación de desempeño y remuneración variable aprobado por la Administración. (equidad interna y competitividad externa)	Administración de recursos humanos.	Evaluación de soluciones. Juicio y toma de decisiones.	Reconocimiento de problemas. Razonamiento deductivo.
Ejecutar y dar seguimiento a los proyectos para optimizar la gestión del área y sus resultados (Optimus, Auditorías)	Administración de recursos humanos.	Planificación. Formular una visión.	Razonamiento deductivo.

**4.1 Matriz de competencias de nivel:**

Destrezas / Habilidades generales	Definición	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Desarrollo de recursos humanos	Motivar, desarrollar y dirigir personal mientras trabajan, e identificar los mejores para la realización de un trabajo.	X	
Negociación	Reunir a varias personas para reconciliar diferencias o lograr acuerdos.	X	

### 5. Educación formal requerida:

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (Ej., administración, economía, etc.)
Carrera Universitaria Completa	Título de tercer nivel	Psicología Industrial, Administración de empresas
Post-grado	Maestría	Administración de Recursos Humanos Gerencia

### 6. Capacitación adicional requerida:

Curso / Seminario / Pasantía	Especifique el número de horas del curso/seminario/pasantías requerido
Habilidades gerenciales	20

### 7. Conocimientos académicos:

Conocimientos académicos	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Administración de recursos humanos	X	
Desarrollo Organizacional	X	

### 8. Conocimientos informativos requeridos:

Conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Datos empresariales.	Estadísticas de Recursos Humanos		X
Información institucional de nivel estratégico	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, y prioridades de la institución.		X
Leyes y	Conocer leyes, reglamentos,	X	X

regulaciones.	regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.		
Mercado/Entorno	Conocimiento del mercado y el entorno donde se desenvuelve el negocio		X
Naturaleza del área / Departamento	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área	X	X

### 9. Destrezas específicas requeridas:

Destrezas específicas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Manejar programas informáticos Externos	MS Office	X	X

### 10. Destrezas / Habilidades generales:

Destrezas / Habilidades generales	Definición	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Evaluación de soluciones	Observar y evaluar los éxitos logrados en la solución de problemas e identificar las lecciones aprendidas o redirigir esfuerzos.	X	
Formular una visión	Desarrollar una imagen sobre cómo debería trabajar un sistema organizacional en condiciones ideales.	X	
Identificación de consecuencias ulteriores	Determinar las consecuencias a largo plazo en la organización por un cambio en las operaciones o actividades	X	
Juicio y toma de decisiones	Valorar los probables costos y beneficios de una acción potencial.	X	
Orientación / asesoramiento	Ofrecer guías / sugerencias a los demás para que tomen decisiones.	X	

Pensamiento crítico	Utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o proposiciones.	X	
Planificación	Desarrollar estrategias para llevar a cabo una idea.	X	

**11. Experiencia laboral requerida:**

Dimensiones de experiencia	Detalle
<b>1. Tiempo de experiencia:</b>	6 años
<b>2. Especificidad de la experiencia:</b>	Experiencia en instituciones similares. Experiencia en puestos similares.

**12. Actividades de la posición:**

Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada (CE)	Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo / conocimientos / habilidades
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo / conocimientos / habilidades
2	Una vez al mes	Consecuencias	Baja complejidad: la

		menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo puesto	actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades			
<b>1</b>	Otro (bimensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades			
<b>Actividades de la posición</b>		<b>FR</b>	<b>CE</b>	<b>CM</b>	<b>Total</b>	<b>Esencial</b>
Brindar asesoría y apoyo a la Administración, áreas y funcionarios del GFP para la implementación y aplicación de políticas, procedimientos, estrategias y beneficios, aplicables a la gestión de Recursos Humanos		5	5	5	<b>30</b>	<b>SI</b>
Implementar planes de acción y mejora que garanticen personal competente y un ambiente laboral satisfactorio acorde a las exigencias del GFP. (selección, competencias, capacitación, desarrollo, clima laboral, servicios y beneficios, comunicación, optimus)		3	5	5	<b>28</b>	<b>SI</b>
Liderar el sistema de evaluación de desempeño y remuneración variable aprobado por la Administración. (equidad interna y competitividad externa)		2	5	5	<b>27</b>	<b>SI</b>
Ejecutar y dar seguimiento a los proyectos implementados para optimizar la gestión del área y sus resultados (Optimus, Auditorías)		3	4	5	<b>23</b>	<b>SI</b>
Elaborar el presupuesto y gastos de personal del GFP y administrar el presupuesto del área de Recursos Humanos		2	4	5	<b>22</b>	<b>NO</b>
Ejecutar y dar seguimiento al plan		4	4	4	<b>20</b>	<b>NO</b>

estratégico del área de Recursos Humanos					
Implementar proyectos de capacitación para el personal del GFP con base en las necesidades identificadas y la administración del presupuesto asignado.	2	4	4	18	NO

## 2.2 SELECCIÓN Y SERVICIOS.-

### DESCRIPCION FUNCIONAL Y PERFIL POR COMPETENCIAS ASISTENTE DE NOMINA

#### 1. Datos de identificación:

<b>Área - Unidad:</b>	Administración y Recursos Humanos	<b>Departamento:</b>	Recursos Humanos	<b>Sub Departamento:</b>	Selección y Servicios
<b>Puesto:</b>	Asistente de Nómina			<b>Código:</b>	
<b>Número ocupantes:</b>	1			<b>Ciudad / Regional:</b>	Quito
<b>Supervisado por:</b>	Ejecutivo de Nómina y Cuentas			<b>Supervisa a:</b>	

#### 2. Misión del puesto:

Ejecutar los procesos de retribución al empleado, conforme a las políticas del GFP.

#### 3. Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes:

Actividades esenciales	Clientes	Indicadores de gestión	Fórmula de calculo	Unidad	Meta a Alcanzar
Consolidar, y revisar información para la elaboración de la nómina. (ascensos, promociones, horas extras, impuesto a la renta, etc)	Grupo Financiero Producción	Eficacia de la actividad.	Resultados de auditoria	Número	<u>4/4</u> <u>0 (cero)</u> <u>1 = 50%</u> <u>2 o más= 0%</u>

			(Número de errores detectados/ Total de nómina)*100  Cumplimiento del calendario del cierre mensual	Porcentaje  Tiempo	<u>0.50% de la nómina</u>  <u>De acuerdo a calendario</u>
Ejecutar pagos y elaborar reportes de los procesos administrados y requeridos por las instancias de control, e internas (IESS, SRI, ROTACION)	Grupo Financiero Producción	Eficacia de la actividad.	Resultados de auditoria	Número	<u>4/4</u>  <u>0 (cero)</u>  <u>1 = 50%</u> <u>2 o más= 0%</u>
Realizar la conciliación y cuadro de cuentas.	Grupo Financiero Producción	Eficacia de la actividad.	Resultados de auditoria  Cumplimiento del calendario del cierre mensual	Número  Tiempo	<u>4/4</u>  <u>0 (cero)</u>  <u>1 = 50%</u> <u>2 o más= 0%</u>  <u>De acuerdo a calendario</u>

**4. Matriz de competencias:**

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas generales	Otras competencias
Consolidar, y revisar información para la elaboración de la nómina. (ascensos, promociones, horas extras, impuesto a la renta, etc)	Contabilidad, Administración de nómina	Pensamiento analítico. Recopilación de información	Razonamiento deductivo. Aptitud numérica. Ordenar



			información
Ejecutar pagos y elaborar reportes de los procesos administrados y requeridos por las instancias de control, e internas (IESS, SRI, ROTACION)	Administración de nómina. Contabilidad.	Organización de la información. Recopilación de información.	Ordenar información. Facilidad numérica.
Realizar la conciliación y cuadro de cuentas.	Contabilidad	Organización de la información. Destreza matemática	Facilidad numérica. Ordenar información.

**5. Educación formal requerida:**

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (ej, administración, economía, etc.)
Carrera Universitaria Completa	Título de tercer nivel	Administración de Empresas, Contabilidad y Recursos Humanos

**6. Capacitación adicional requerida:**

Curso / Seminario / Pasantía	Especifique el número de horas del curso/seminario/pasantías requerido
Legislación laboral y tributaria (Actualizaciones)	30

**7. Conocimientos académicos:**

Conocimientos académicos	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Contabilidad	X	X
Administración de nómina	X	

### 8. Conocimientos informativos requeridos:

Conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Datos empresariales.	Estadísticas, recursos humanos, producción, transacciones financieras		X
Información institucional de nivel estratégico	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, y prioridades de la institución.		X
Leyes y regulaciones.	Seguridad Social, Código del Trabajo, Tributación	X	X
Mercado/Entorno	Conocimiento del mercado y el entorno donde se desenvuelve el negocio		X

### 9. Destrezas específicas requeridas:

Destrezas específicas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Manejar programas informáticos Externos	MS Office, Regimen Laboral, Planning,	X	X
Manejar programas informáticos Internos	Prometeus, Buxis, Spyral		X

### 10. Destrezas / Habilidades generales:

Destrezas / Habilidades generales	Definición	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
-----------------------------------	------------	----------------------------	-------------------------------

Destreza matemática	Utilizar las matemáticas para solucionar problemas.	X	
Organización de la información.	Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información.	X	
Pensamiento analítico	Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc.	X	
Recopilación de información	Conocer cómo localizar e identificar información esencial.	X	

### 11. Experiencia laboral requerida:

Dimensiones de experiencia	Detalle
<b>1. Tiempo de experiencia:</b>	2 años
<b>2. Especificidad de la experiencia:</b>	Experiencia en puestos similares. En posiciones internas del área de nómina.

**12. Actividades de la posición:**

<b>Grado</b>	<b>Frecuencia (FR)</b>	<b>Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada (CE)</b>	<b>Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad (CM)</b>
<b>5</b>	Todos los días	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo / conocimientos / habilidades
<b>4</b>	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
<b>3</b>	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo / conocimientos / habilidades
<b>2</b>	Una vez al mes	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo puesto	Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
<b>1</b>	Otro (bimensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades

<b>Actividades de la posición</b>	<b>FR</b>	<b>CE</b>	<b>CM</b>	<b>Total</b>	<b>Esencial</b>
Consolidar, y revisar información para la elaboración de la nómina. (ascensos, promociones, horas extras, impuesto a la renta, etc)	5	4	3	<b>17</b>	<b>SI</b>
Ejecutar pagos y elaborar reportes de los procesos	2	5	3	<b>17</b>	<b>SI</b>

administrados y requeridos por las instancias de control, e internas (IESS, SRI, ROTACION)					
Realizar la conciliación y cuadro de cuentas.	2	4	3	14	SI
Colaborar en la elaboración del presupuesto y emitir los reportes de seguimiento	2	3	3	11	NO
Elaborar liquidaciones de haberes	4	3	2	10	NO
Validar con Trabajo Social las cargas familiares para el pago de utilidades.	1	4	2	9	NO
Llevar el control de cronograma de vacaciones	2	3	2	8	NO
Mantener el archivo de sus procesos al día	4	2	1	6	NO

## DESCRIPCION FUNCIONAL Y PERFIL POR COMPETENCIAS ASISTENTE DE SELECCION

### 1. Datos de identificación:

<b>Área - Unidad:</b>	Administración y Recursos Humanos	<b>Departamento:</b>	Recursos Humanos	<b>Sub Departamento:</b>	Selección y Servicios
<b>Puesto:</b>	Asistente de Selección			<b>Código:</b>	60
<b>Número ocupantes:</b>	1			<b>Ciudad / Regional:</b>	Quito
<b>Supervisado por</b>	Ejecutivo de Selección			<b>Supervisa a:</b>	

### 2. Misión del puesto:

Apoyar al equipo de selección de personal de la Regional 1 para la incorporación del recurso humano más competente con base en los requerimientos establecidos por nuestros clientes internos y la aplicación de las mejores prácticas de Recursos Humanos.

### 3. Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes:

Actividades esenciales	Clientes	Indicadores de gestión	Fórmula de calculo	Unidad	Meta a Alcanzar
Citar, evaluar y calificar las pruebas psicotécnicas de los aspirantes al GFP y apoyar en la solicitud de referencias laborales	Cliente Interno Grupo Financiero Producción	Oportunidad	Fecha de entrega de información / fecha de solicitud	Días laborables	Calificación de pruebas: 1 día Solicitud de referencias: 2 días
Apoyar el proceso de ingreso de nuevos empleados con la recepción de los documentos personales, elaboración de solicitud para la apertura de cuenta de ahorros, y apertura de carpeta personal	Grupo Financiero Producción	Auditorias.	Resultado de auditoría	Número	4/4
Actualizar la base de datos de aspirantes aprobados y descartados	Grupo Financiero Producción	Eficacia de la actividad.	Número de actualizaciones realizadas a la base de datos de aspirantes/ Número total de aspirantes	Porcentaje	100

### 4. Matriz de competencias:

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas generales	Otras competencias
Citar, evaluar y calificar las pruebas psicotécnicas de los aspirantes al GFP y apoyar en la solicitud de referencias laborales	Psicología. Selección de personal	Hablado. Escucha activa Recopilación de información.	Iniciativa.

Apoyar el proceso de ingreso de nuevos empleados con la recepción de los documentos personales, elaboración de solicitud para la apertura de cuenta de ahorros, y apertura de carpeta personal	Psicología.	Recopilación de información.	Ordenar información
Actualizar la base de datos de aspirantes aprobados y descartados		Organización de la información. Recopilación de información.	Iniciativa. Proactividad

**5. Educación formal requerida:**

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (ej, administración, economía, etc.)
Carrera Universitaria Completa	Egresado	Psicología Industrial, Psicología Organizacional, Administración de Recursos Humanos

**6. Capacitación adicional requerida:**

Curso / Seminario / Pasantía	Especifique el número de horas del curso/seminario/pasantías requerido
Administración de recursos Humanos por competencias	40
Escuela de Productos y Servicios	80
Entrevista de eventos conductuales e incidentes críticos	20

**7. Conocimientos académicos:**

Conocimientos académicos	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Psicología	X	
Selección de personal	X	X

#### 8. Conocimientos informativos requeridos:

Conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Datos empresariales.	Estadísticas de producción, ventas, financieras, de recursos humanos, sistemas, etc.		X
Leyes y regulaciones.	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.		X
Personas y otras áreas.	Conocer personas y otras áreas de la institución.		X

#### 9. Destrezas específicas requeridas:

Destrezas específicas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Manejar programas informáticos Externos	MS Office,	X	X
Manejar programas informáticos Internos	Prometeus SAAL, Buxis		X

#### 10. Destrezas / Habilidades generales:

Destrezas / Habilidades	Definición	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
-------------------------	------------	----------------------------	-------------------------------



generales			
Escucha activa	Escuchar lo que otra persona está hablando y realizar preguntas adecuadas.	X	
Hablado	Hablar con los demás de manera clara y comprensible.	X	
Organización de la información	Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información.	X	
Recopilación de información	Conocer cómo localizar e identificar información esencial.	X	

**11. Experiencia laboral requerida:**

Dimensiones de experiencia	Detalle
<b>1. Tiempo de experiencia:</b>	1 año
<b>2. Especificidad de la experiencia:</b>	Experiencia en puestos similares o posiciones internas

**12. Actividades de la posición:**

Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada (CE)	Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo / conocimientos / habilidades
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
3	Al menos una	Consecuencias	Complejidad moderada: la

	vez cada quince días	considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	actividad requiere un grado medio de esfuerzo / conocimientos / habilidades
<b>2</b>	Una vez al mes	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo puesto	Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
<b>1</b>	Otro (bimensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades

Actividades de la posición	FR	CE	CM	Total	Esencial
Citar, evaluar y calificar las pruebas psicotécnicas de los aspirantes al GFP y apoyar en la solicitud de referencias laborales	5	4	4	21	SI
Apoyar el proceso de ingreso de nuevos empleados con la recepción de los documentos personales, elaboración de solicitud para la apertura de cuenta de ahorros, y apertura de carpeta personal	5	4	3	17	SI
Actualizar la base de datos de aspirantes aprobados y descartados	5	4	3	17	SI
Consolidar la documentación y la matriz del personal nuevo para la entrega a nómina, sistemas, produahorro y seguro médico	4	4	3	16	NO
Llevar la base de datos de pasantes y practicantes para el pago y notificación de vencimientos de contrato.	3	3	3	12	NO

### DESCRIPCION FUNCIONAL Y PERFIL POR COMPETENCIAS EJECUTIVO DE SELECCION

#### 1. Datos de identificación:

<b>Área - Unidad:</b>	Administración y Recursos Humanos	<b>Departamento:</b>	Recursos Humanos	<b>Sub Departamento:</b>	Selección y Servicios
<b>Puesto:</b>	Ejecutivo de Selección			<b>Código:</b>	63
<b>Número ocupantes:</b>	1			<b>Ciudad / Regional:</b>	Quito
<b>Supervisado por:</b>	Gerente de Personal			<b>Supervisa a:</b>	

## 2. Misión del puesto:

Garantizar a la Organización la selección e incorporación del recurso humano más competente con base en los requerimientos de nuestros clientes internos, las políticas establecidas y la aplicación de las mejores prácticas de Recursos Humanos.

## 3. Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes:

Actividades esenciales	Clientes	Indicadores de gestión	Fórmula de calculo	Unidad	Meta a Alcanzar
Efectuar el proceso de entrevista por competencias de potenciales candidatos preseleccionados	Grupo Financiero Producción	Rotación	(Número de empleados que se retiran durante el periodo de prueba/ número total de empleados que cumplen 90 días) * 100	Porcentaje	0%
Elaborar informes de terna finalista al área solicitante.	Cliente Interno Grupo Financiero Producción	Oportunidad	Fecha de entrega de terna / fecha de recepción del requerimiento	Días laborables	10 Límite 15 días = 50% Superior 0%. Se acumula el tiempo hasta presentar nueva terna
Elaborar y dar seguimiento para el proceso de legalización del contrato en el plazo previsto.	Grupo Financiero Producción	Auditorias.	Resultado de auditoría	Número	4/4

Realizar la planificación de las actividades de su equipo, revisar los avances y establecer acciones de mejoramiento.	Grupo Financiero Producción	Eficacia de la actividad.	(Número de confirmaciones de terminación o permanencia del empleado / Número total de vencimientos de contrato) * 100	Porcentaje	100
---	-----------------------------	---------------------------	---	------------	-----

**4. Matriz de competencias:**

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas generales	Otras competencias
Efectuar el proceso de entrevista por competencias de potenciales candidatos preseleccionados	Psicología. Selección de personal, Entrevista de eventos conductuales e incidentes críticos	Pensamiento analítico. Recopilación de información. Escucha activa.	Ordenar información Amabilidad. Razonamiento deductivo.
Elaborar informes de terna finalista al área solicitante.	Selección de personal. Psicología.	Organización de la información. Orientación de servicio	Expresión escrita
Elaborar y dar seguimiento para el proceso de legalización del contrato en el plazo previsto.		Recopilación de información. Orientación de Servicio	Ordenar información
Realizar la planificación de las actividades de su equipo, revisar los avances y establecer acciones de mejoramiento.		Monitoreo y control.	Ordenar información

### 5. Educación formal requerida:

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (ej, administración, economía, etc.)
Carrera Universitaria Completa	Título de tercer nivel	Ps. Industrial, Administración de Recursos Humanos

### 6. Capacitación adicional requerida:

Curso / Seminario / Pasantía	Especifique el número de horas del curso/seminario/pasantías requerido
Administración de recursos Humanos por competencias	40
legislación Laboral	10
Escuela de Liderazgo	108
Escuela de Productos y Servicios	80
Entrevista de eventos conductuales e incidentes críticos	20

### 7. Conocimientos académicos:

Conocimientos académicos	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Psicología	X	
Selección de personal	X	X
Entrevista de eventos conductuales e incidentes críticos	X	

### 8. Conocimientos informativos requeridos:

Conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Datos	Estadísticas de producción, ventas,		X

empresariales.	financieras, de recursos humanos, sistemas, etc.		
Información institucional de nivel estratégico	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, y prioridades de la institución.		X
Leyes y regulaciones.	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.	X	X
Naturaleza del área / Departamento	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área		X
Personas y otras áreas.	Conocer personas y otras áreas de la institución.		X

### 9. Destrezas específicas requeridas:

Destrezas específicas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Manejar programas informáticos Externos	MS Office,	X	X
Manejar programas informáticos Internos	Prometeus SAAL, Buxis		X

### 10. Destrezas / Habilidades generales:

Destrezas / Habilidades generales	Definición	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Escucha activa	Escuchar lo que otra persona está hablando y realizar preguntas adecuadas.	X	
Monitoreo y control	Evaluar cuán bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo	X	

	algo.		
Organización de la información	Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información.	X	
Pensamiento analítico	Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc.	X	
Recopilación de información	Conocer cómo localizar e identificar información esencial.	X	
Orientación de servicio	Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.	X	

#### 11. Experiencia laboral requerida:

Dimensiones de experiencia	Detalle
<b>1. Tiempo de experiencia:</b>	3 años
<b>2. Especificidad de la experiencia:</b>	Experiencia en puestos similares o posiciones internas.



## 12. Actividades de la posición:

Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada (CE)	Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo / conocimientos / habilidades
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo / conocimientos / habilidades
2	Una vez al mes	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo puesto	Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
1	Otro (bimensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades

Actividades de la posición	FR	CE	CM	Total	Esencial
Efectuar el proceso de entrevista por competencias de potenciales candidatos preseleccionados	5	4	5	25	SI
Elaborar informes de terna finalista al área solicitante.	5	4	5	25	SI
Elaborar y dar seguimiento para el proceso de legalización del contrato en el plazo previsto.	5	4	4	21	SI
Realizar la planificación de las actividades de su equipo, revisar los avances y establecer acciones de mejoramiento.	4	5	3	19	SI
Confirmar la existencia de una vacante y el	5	4	3	17	NO

requerimiento de personal con las debidas aprobaciones.					
Identificar el proceso que aplica para cubrir la vacante existente: búsqueda interna, o selección externa y realizar la publicación del perfil aprobado	5	4	3	17	NO
Consolidar y evaluar la información de los procesos de selección e ingreso de personal del GFP para la generación de reportes así: Informe Gerencial, Informe de Gestión, base de datos de candidatos elegibles, rechazados, referidos etc.	3	4	3	15	NO

## DESCRIPCION FUNCIONAL Y PERFIL POR COMPETENCIAS EJECUTIVO 1 NOMINA

### 1. Datos de identificación:

<b>Área - Unidad:</b>	Administración y Recursos Humanos	<b>Departamento:</b>	Recursos Humanos	<b>Sub Departamento:</b>	Selección y Servicios
<b>Puesto:</b>	Ejecutivo 1 de Nómina			<b>Código:</b>	50
<b>Número ocupantes:</b>	1			<b>Ciudad / Regional:</b>	Quito
<b>Supervisado por:</b>				<b>Supervisa a:</b>	

### 2. Misión del puesto:

Dar soporte a la gestión operativa del área de Nómina.

### 3. Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes:

Actividades esenciales	Clientes	Indicadores de gestión	Fórmula de calculo	Unidad	Meta a Alcanzar
Realizar pagos y contabilización a clientes internos y externos (Facturas, liquidaciones,	Contabilidad	Eficiencia en la actividad.	(número de errores / total de operaciones) * 100	Porcentaje	2
			Resultados de	Calificación	4/4

jubilaciones, reembolso de gastos, anticipos y regularizaciones de rol)			Auditoría		
Elaborar y consolidar los reportes de horas extras y atrasos	GFP	Eficiencia en la actividad	Cumplimiento de cronograma establecido  (Número de errores detectados/ Total de nómina)*100	Tiempo  Porcentaje	Máximo hasta el 15 de cada mes  0
Proporcionar referencias personales y bancarias, y elaborar certificados para el personal que lo solicite	GFP Clientes Externas	Oportunidad en la entrega  Servicio al Cliente	(Número de certificados entregados/ número de certificados solicitados)*100  (Número de quejas/ referencias proporcionadas)*100	Porcentaje  Porcentaje	100  0

#### 4. Matriz de competencias:

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas generales	Otras competencias
Realizar pagos y contabilización a clientes internos y externos (Facturas, liquidaciones, jubilaciones, reembolso de gastos, anticipos y regularizaciones de rol)	Contabilidad. Tributación	Destreza matemática. Recopilación de información	Comprensión escrita. Ordenar información.
Elaborar y consolidar los reportes de horas extras y atrasos	Administración de nómina. Contabilidad.	Destreza matemática. Organización de la información	Facilidad numérica. Memorizar.
Proporcionar referencias		Orientación de	Memorizar.

personales y bancarias, y elaborar certificados para el personal que lo solicite		servicio. Recopilación de información	Facilidad numérica.
--	--	--	---------------------

#### 5. Educación formal requerida:

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (ej, administración, economía, etc.)
Carrera Universitaria en curso	3 años /Tecnología	Finanzas; Economía; Administración o carreras a fines

#### 6. Capacitación adicional requerida:

Curso / Seminario / Pasantía	Especifique el número de horas del curso/seminario/pasantías requerido
Tributación (Actualización)	8

#### 7. Conocimientos académicos:

Conocimientos académicos	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Administración de nómina	X	X
Contabilidad	X	X
Tributación	X	X

#### 8. Conocimientos informativos requeridos:

Conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Información institucional de nivel estratégico	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, y prioridades de la institución.		X

Leyes y regulaciones.	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.	X	X
Naturaleza del área / Departamento	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área		X
Productos y servicios	Conocer las características de los productos y servicios de la institución		X

#### 9. Destrezas específicas requeridas:

Destrezas específicas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Manejar programas informáticos Externos	MS Office, (excel)	X	X
Manejar programas informáticos Internos	Prometeus, Buxis, Spyril		X

#### 10. Destrezas / Habilidades generales:

Destrezas / Habilidades generales	Definición	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Orientación de servicio	Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.	X	
Organización de la Información	Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información.	X	
Destreza matemática	Utilizar las matemáticas para solucionar problemas.	X	
Recopilación de información	Conocer cómo localizar e identificar información esencial.	X	

#### 11. Experiencia laboral requerida:

Dimensiones de experiencia	Detalle
<b>1. Tiempo de experiencia:</b>	1 año
<b>2. Especificidad de la experiencia:</b>	Experiencia en puestos similares. Experiencia en posiciones internas.

**12. Actividades de la posición:**

Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada (CE)	Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad (CM)
<b>5</b>	Todos los días	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo / conocimientos / habilidades
<b>4</b>	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
<b>3</b>	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo / conocimientos / habilidades
<b>2</b>	Una vez al mes	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo puesto	Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
<b>1</b>	Otro (bimensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades

Actividades de la posición	FR	CE	CM	Total	Esencial
Realizar pagos y contabilización a clientes internos y externos (Facturas, liquidaciones, jubilaciones, reembolso de gastos, anticipos y regularizaciones de rol)	5	4	4	21	SI
Elaborar y consolidar los reportes de horas extras y atrasos	2	3	4	14	SI
Proporcionar referencias personales y bancarias, y elaborar certificados para el personal que lo solicite	5	4	2	13	SI
Ingresar y verificar las vacaciones programadas del personal y pago del bono vacacional	5	3	2	11	NO
Administrar y entregar la Proveeduría del área.	2	3	2	8	NO

### DESCRIPCION FUNCIONAL Y PERFIL POR COMPETENCIAS EJECUTIVO 2 DE SELECCION

#### 1. Datos de identificación:

<b>Área - Unidad:</b>	Administración y Recursos Humanos	<b>Departamento:</b>	Recursos Humanos	<b>Sub Departamento:</b>	Selección y Servicios
<b>Puesto:</b>	Ejecutivo 1 de Selección			<b>Código:</b>	62
<b>Número ocupantes:</b>	1			<b>Ciudad / Regional:</b>	Quito
<b>Supervisado por:</b>	Ejecutivo de Selección			<b>Supervisa a:</b>	

#### 2. Misión del puesto:

Garantizar a la Organización la selección e incorporación del recurso humano de cajas y nivel operativo más competente con base en los requerimientos de nuestros clientes internos, las políticas establecidas y la aplicación de las mejores prácticas de Recursos Humanos.

### 3. Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes:

Actividades esenciales	Clientes	Indicadores de gestión	Fórmula de calculo	Unidad	Meta a Alcanzar
Solicitar las referencias laborales y bancarias, realizar la evaluación psicotécnica, realizar entrevista efectiva y análisis de información para validar y generar la matriz de candidatos elegibles para la escuela de cajeros	Cliente Interno Grupo Financiero Producción	Rotación	(Número de empleados que se retiran durante el periodo de prueba / Número total de empleados que cumplen 90 días) * 100	Porcentaje	0
		Escuela de Cajeros	(Número de candidatos que aprueban la Escuela de cajeros / Número total de cajeros) *100	Porcentaje	80
Consolidar la información de candidatos preseleccionados, elaborar y presentar los informes de terna finalista al área solicitante, coordinar entrevistas, incluyendo referencias, resultados de pruebas, resultados de escuela de cajeros, etc.	Cliente Interno Grupo Financiero Producción	Oportunidad	Fecha de entrega de terna / fecha de recepción del requerimiento	Días laborables	10 Límite 15 días = 50% Superior 0%. Se acumula el tiempo hasta presentar nueva terna



Realizar el proceso de incorporación del nuevo empleado a la Organización, incluye: contratos, recopilación de documentos personales, creación como cliente, aprobaciones, solicitar informe de seguridad (cajeros), apertura de file personal, etc.	Grupo Financiero Producción	Auditorias.	Resultado de auditoría	Número	4/4
Llevar el registro de vencimiento de contratos eventuales e informar al área correspondiente. En caso de terminación realizar el proceso de salida en coordinación con nómina y el asesor laboral.	Grupo Financiero Producción	Eficacia de la actividad.	(Número de confirmaciones de terminación o permanencia del empleado / Número total de vencimientos de contrato) * 100	Porcentaje	100

**4. Matriz de competencias:**

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas generales	Otras competencias
Solicitar las referencias laborales y bancarias, realizar la evaluación psicotécnica, realizar entrevista efectiva y análisis de información para validar y generar la matriz de candidatos elegibles para la escuela de cajeros.	Psicología. Selección de personal, Entrevista de eventos conductuales e incidentes críticos	Pensamiento analítico. Recopilación de información. Escucha activa.	Ordenar información Amabilidad. Razonamiento deductivo.
Consolidar la información de candidatos preseleccionados, elaborar y presentar los informes de terna finalista al área solicitante, coordinar entrevistas,	Selección de personal. Psicología.	Organización de la información. Orientación de servicio	Expresión escrita

incluyendo referencias, resultados de pruebas, resultados de escuela de cajeros, etc.			
Realizar el proceso de incorporación del nuevo empleado a la Organización, incluye: contratos, recopilación de documentos personales, creación como cliente, aprobaciones, solicitar informe de seguridad (cajeros), apertura de file personal, etc.		Recopilación de información. Orientación de Servicio	Ordenar información
Llevar el registro de vencimiento de contratos eventuales e informar al área correspondiente. En caso de terminación realizar el proceso de salida en coordinación con nómina y el asesor laboral.		Monitoreo y control.	Ordenar información

**5. Educación formal requerida:**

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (ej, administración, economía, etc.)
Carrera Universitaria Completa	Título de tercer nivel	Psicología Industrial, Psicología Organizacional, Administración de Recursos Humanos

**6. Capacitación adicional requerida:**

Curso / Seminario / Pasantía	Especifique el número de horas del curso/seminario/pasantías requerido
Administración de recursos Humanos por competencias	40
legislación Laboral	10
Escuela de Productos y Servicios	80
Entrevista de eventos conductuales e incidentes	20

críticos	
----------	--

### 7. Conocimientos académicos:

Conocimientos académicos	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Psicología	X	
Selección de personal	X	X
Entrevista de eventos conductuales e incidentes críticos	X	X

### 8. Conocimientos informativos requeridos:

Conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Información institucional de nivel estratégico	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, y prioridades de la institución.		X
Leyes y regulaciones.	Legislación laboral	X	X
Naturaleza del área / Departamento	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área		X
Personas y otras áreas.	Conocer personas y otras áreas de la institución.		X

### 9. Destrezas específicas requeridas:

Destrezas específicas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Manejar programas informáticos Externos	MS Office,	X	X
Manejar programas	Prometeus		X

informáticos Internos	SAAL, Buxis		
-----------------------	----------------	--	--

### 10. Destrezas / Habilidades generales:

Destrezas / Habilidades generales	Definición	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Escucha activa	Escuchar lo que otra persona está hablando y realizar preguntas adecuadas.	X	
Monitoreo y control	Evaluar cuán bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.	X	
Organización de la información	Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información.	X	
Pensamiento analítico	Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc.	X	
Recopilación de información	Conocer cómo localizar e identificar información esencial.	X	
Orientación de servicio	Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.	X	

### 11. Experiencia laboral requerida:

Dimensiones de experiencia	Detalle
<b>1. Tiempo de experiencia:</b>	2 años
<b>2. Especificidad de la experiencia:</b>	Experiencia en puestos similares. Experiencia en posiciones internas.

## 12. Actividades de la posición:

Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada (CE)	Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo / conocimientos / habilidades
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo / conocimientos / habilidades
2	Una vez al mes	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo puesto	Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
1	Otro (bimensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades

Actividades de la posición	FR	CE	CM	Total	Esencial
Solicitar las referencias laborales y bancarias, realizar la evaluación psicotécnica, realizar entrevista efectiva y análisis de información para validar y generar la matriz de candidatos elegibles para la escuela de cajeros.	5	4	5	25	SI
Consolidar la información de candidatos preseleccionados, elaborar y presentar los informes de terna finalista al área solicitante, coordinar entrevistas, incluyendo referencias, resultados de pruebas, resultados de escuela de cajeros, etc.	5	4	5	25	SI
Realizar el proceso de incorporación del nuevo empleado a la Organización, incluye: contratos, recopilación de documentos personales, creación como cliente, aprobaciones, solicitar informe de seguridad (cajeros), apertura de file personal, etc.	5	4	4	21	SI
Llevar el registro de vencimiento de contratos eventuales e informar al área correspondiente. En caso de terminación realizar el proceso de salida en coordinación con nómina y el asesor laboral.	4	5	3	19	SI
Confirmar la existencia de una vacante y el requerimiento de personal con las debidas aprobaciones.	5	4	3	17	NO
Identificar el proceso que aplica para cubrir la vacante existente: búsqueda interna, o selección externa y realizar la publicación del perfil aprobado	5	4	3	17	NO
Consolidar y evaluar la información de los procesos de selección e ingreso de personal del GFP para la generación de reportes así: Informe Gerencial, Informe de Gestión, base de datos de candidatos elegibles, rechazados, referidos etc.	3	4	3	15	NO

**DESCRIPCION FUNCIONAL Y PERFIL POR COMPETENCIAS  
EJECUTIVO DE NOMINA Y CUENTAS**

**1. Datos de identificación:**

<b>Área - Unidad:</b>	Administración y Recursos Humanos	<b>Departamento:</b>	Recursos Humanos	<b>Sub Departamento:</b>	Selección y Servicios
<b>Puesto:</b>	Ejecutivo de Nómina y Cuentas			<b>Código:</b>	59
<b>Número ocupantes:</b>	1			<b>Ciudad / Regional:</b>	Quito
<b>Supervisado por:</b>				<b>Supervisa a:</b>	

**2. Misión del puesto:**

Administrar los procesos de retribución y cuentas bancarias de los empleados, conforme a las políticas del GFP.

**3. Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes:**

Actividades esenciales	Clientes	Indicadores de gestión	Fórmula de calculo	Unidad	Meta a Alcanzar
Administrar los procesos de nómina, beneficios, obligaciones laborales y del seguro social	Grupo Financiero Producción	Eficacia de la actividad.	Resultados de auditoria	Número	<u>4/4</u> <u>0 (cero)</u> <u>1 = 50%</u> <u>2 o más = 0%</u>
Administrar los procesos contables y los relacionados con	Grupo Financiero Producción	Eficacia de la actividad.	Resultados de auditoria	Número	<u>4/4</u> <u>0 (cero)</u>

entidades de control, como SRI, Superintendencia de Bancos.					$\frac{1}{50\%}$ $\frac{2 \text{ o más}}{0\%}$
Elaborar presupuesto y controlar variantes presupuestarias	Grupo Financiero Producción	Variación del presupuesto.	(Gastos/presupuesto disponible)*100 Resultados de Auditoria	Porcentaje Porcentaje	95 4/4
Elaborar reportes de los procesos administrados y requeridos por las instancias de control (Informe Gerencial, Balance social, Conciliaciones, estructuras de Superintendencias)	Grupo Financiero Producción	Oportunidad	Fecha de entrega	Tiempo	Plazo establecido
Realizar funciones de Ejecutivo de cuenta para funcionarios del GFP (Aprobar/Apertura cuentas, flujos de aprobación, sobregiros, acreditaciones)	Grupo Financiero Producción	Servicio al Cliente	Resultado de encuesta de satisfacción Tiempo de atención a requerimiento	Porcentaje Tiempo	85% Dentro del plazo establecido

#### 4. Matriz de competencias:

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas generales	Otras competencias
Administrar los procesos de nómina, beneficios, obligaciones laborales y del seguro social	Contabilidad, Estadística	Pensamiento analítico. Recopilación de información	Razonamiento deductivo. Aptitud numérica. Ordenar información



Administrar los procesos contables y los relacionados con entidades de control, como SRI, Superintendencia de Bancos.	Estadística.	Pensamiento conceptual. Pensamiento analítico.	Aptitud numérica.
Elaborar presupuesto y controlar variantes presupuestarias		Pensamiento crítico. Identificación de problemas	Razonamiento inductivo. Aptitud numérica.
Elaborar reportes de los procesos administrados y requeridos por las instancias de control (Informe Gerencial, Balance social, Conciliaciones, estructuras de Superintendencias)	Tributación. Contabilidad.	Recopilación de información. Pensamiento analítico.	Aptitud numérica.
Realizar funciones de Ejecutivo de cuenta para funcionarios del GFP (Aprobar/Aperturar cuentas, flujos de aprobación, sobregiros, acreditaciones)		Orientación de servicio	Amabilidad

#### 5. Educación formal requerida:

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (ej, administración, economía, etc.)
Carrera Universitaria Completa	Título de tercer nivel	Administración de Empresas, Recursos Humanos

#### 6. Capacitación adicional requerida:

Curso / Seminario / Pasantía	Especifique el número de horas del curso/seminario/pasantías requerido
Contabilidad	8
Legislación Laboral	8
Tributación	8
Escuela de Liderazgo	72

Escuela de Productos y Servicios	80
Calidad de Servicio a Cliente Interno	16

### 7. Conocimientos académicos:

Conocimientos académicos	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Contabilidad	X	X
Estadística	X	X
Tributación	X	X

### 8. Conocimientos informativos requeridos:

Conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Datos empresariales.	Datos financieros y de recursos Humanos		X
Información institucional de nivel estratégico	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, y prioridades de la institución.		X
Leyes y regulaciones.	Leyes Laborales, IESS, Superintendencia de Bancos	X	X
Productos y servicios	Conocer las características de los productos y servicios de la institución		X

### 9. Destrezas específicas requeridas:

Destrezas específicas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Manejar programas informáticos Externos	MS Office, Régimen Laboral, Planning	X	X

Manejar programas informáticos Internos	Prometeus, Buxis		X
---	------------------	--	---

### 10. Destrezas / Habilidades generales:

Destrezas / Habilidades generales	Definición	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Identificación de problemas	Identificar la naturaleza de un problema.	X	
Pensamiento analítico	Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc.	X	X
Pensamiento conceptual	Aplicar o crear nuevos conceptos para la solución de problemas complejos.	X	X
Pensamiento crítico	Utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o proposiciones.	X	
Orientación de servicio	Buscar activamente la manera de ayudar a los demás	X	X
Recopilación de información	Conocer cómo localizar e identificar información esencial.		X

### 11. Experiencia laboral requerida:

Dimensiones de experiencia	Detalle
<b>1. Tiempo de experiencia:</b>	3 años
<b>2. Especificidad de la experiencia:</b>	En puestos similares. En posiciones internas del área de Nómina.

### 12. Actividades de la posición:

Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de no aplicación de la actividad	Complejidad o grado de dificultad en la ejecución
-------	-----------------	---	---

		<b>o ejecución errada (CE)</b>	<b>de la actividad (CM)</b>
<b>5</b>	Todos los días	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo / conocimientos / habilidades
<b>4</b>	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
<b>3</b>	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo / conocimientos / habilidades
<b>2</b>	Una vez al mes	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo puesto	Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
<b>1</b>	Otro (bimensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades

Actividades de la posición	FR	CE	CM	Total	Esencial
Administrar los procesos de nómina, beneficios, obligaciones laborales y del seguro social	5	4	4	21	SI
Administrar los procesos contables y los relacionados con entidades de control, como SRI, Superintendencia de Bancos.	4	4	4	20	SI
Elaborar presupuesto y controlar variantes presupuestarias	3	4	4	19	SI
Elaborar reportes de los procesos administrados y requeridos por las instancias de control (Informe Gerencial, Balance social, Conciliaciones, estructuras de Superintendencias)	2	4	4	18	SI
Realizar funciones de Ejecutivo de cuenta para funcionarios del GFP (Aprobar/Apertura de cuentas, flujos de aprobación, sobregiros, acreditaciones)	5	3	4	17	SI
Aprobar la creación de cuentas de red.	5	3	2	11	NO
Elaborar procesos especiales de nómina	2	2	4	10	NO
Realizar la actualización del patrimonio	2	4	2	10	NO
Controlar las cuentas de vinculados	5	2	2	9	NO

**DESCRIPCION FUNCIONAL Y PERFIL POR COMPETENCIAS  
EJECUTIVO DE NOMINA**

**1. Datos de identificación:**

<b>Área - Unidad:</b>	Administración y Recursos Humanos	<b>Departamento:</b>	Recursos Humanos	<b>Sub Departamento:</b>	Selección y Servicios
<b>Puesto:</b>	Ejecutivo de Nómina			<b>Código:</b>	57
<b>Número ocupantes:</b>	1			<b>Ciudad / Regional:</b>	Quito
<b>Supervisado por:</b>				<b>Supervisa a:</b>	

**2. Misión del puesto:**

Ejecutar los procesos de retribución al empleado, conforme a las políticas del GFP.

**3. Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes:**

Actividades esenciales	Clientes	Indicadores de gestión	Fórmula de calculo	Unidad	Meta a Alcanzar
Consolidar, y revisar información para la elaboración de la nómina. (ascensos, promociones, horas extras, impuesto a la renta, etc)	Grupo Financiero Producción	Eficacia de la actividad.	Resultados de auditoria	Número	<u>4/4</u>
			(Número de errores detectados/ Total de nómina)*100	Porcentaje	<u>0 (cero)</u> <u>1 = 50%</u> <u>2 o más= 0%</u>
			Cumplimiento del calendario del cierre mensual	Tiempo	<u>0.50% de la nómina</u> <u>De acuerdo a calendario</u>

Ejecutar pagos y elaborar reportes de los procesos administrados y requeridos por las instancias de control, e internas (IESS, SRI, ROTACION)	Grupo Financiero Producción	Eficacia de la actividad.	Resultados de auditoria	Número	<u>4/4</u> <u>0 (cero)</u> <u>1 = 50%</u> <u>2 o más= 0%</u>
Realizar la conciliación y cuadro de cuentas.	Grupo Financiero Producción	Eficacia de la actividad.	Resultados de auditoria  Cumplimiento del calendario del cierre mensual	Número  Tiempo	<u>4/4</u> <u>0 (cero)</u> <u>1 = 50%</u> <u>2 o más= 0%</u>  <u>De acuerdo a calendario</u>

#### 4. Matriz de competencias:

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas generales	Otras competencias
Consolidar, y revisar información para la elaboración de la nómina. (ascensos, promociones, horas extras, impuesto a la renta, etc)	Contabilidad, Administración de nómina	Pensamiento analítico. Recopilación de información	Razonamiento deductivo. Aptitud numérica. Ordenar información
Ejecutar pagos y elaborar reportes de los procesos administrados y requeridos por las instancias de control, e internas (IESS, SRI, ROTACION)	Administración de nómina. Contabilidad.	Organización de la información. Recopilación de información.	Ordenar información. Facilidad numérica.
Realizar la conciliación y cuadro de cuentas.	Contabilidad	Organización de la información.	Facilidad numérica. Ordenar

		Destreza matemática	información.
--	--	---------------------	--------------

**5. Educación formal requerida:**

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (ej, administración, economía, etc.)
Carrera Universitaria Completa	Título de tercer nivel	Administración de Empresas, Contabilidad y Recursos Humanos

**6. Capacitación adicional requerida:**

Curso / Seminario / Pasantía	Especifique el número de horas del curso/seminario/pasantías requerido
Legislación laboral y tributaria (Actualizaciones)	30

**7. Conocimientos académicos:**

Conocimientos académicos	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Contabilidad	X	X
Administración de nómina	X	

**8. Conocimientos informativos requeridos:**

Conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Datos empresariales.	Estadísticas, recursos humanos, producción, transacciones financieras		X



Información institucional de nivel estratégico	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, y prioridades de la institución.		X
Leyes y regulaciones.	Seguridad Social, Código del Trabajo, Tributación	X	X
Mercado/Entorno	Conocimiento del mercado y el entorno donde se desenvuelve el negocio		X

**9. Destrezas específicas requeridas:**

Destrezas específicas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Manejar programas informáticos Externos	MS Office, Regimen Laboral, Planning,	X	X
Manejar programas informáticos Internos	Prometeus, Buxis, Spyral		X

**10. Destrezas / Habilidades generales:**

Destrezas / Habilidades generales	Definición	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Destreza matemática	Utilizar las matemáticas para solucionar problemas.	X	X
Organización de la información.	Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información.	X	
Pensamiento analítico	Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas,	X	

	efectos, etc.		
Recopilación de información	Conocer cómo localizar e identificar información esencial.	<b>X</b>	<b>X</b>

**11. Experiencia laboral requerida:**

Dimensiones de experiencia	Detalle
<b>1. Tiempo de experiencia:</b>	2 años
<b>2. Especificidad de la experiencia:</b>	Experiencia en puestos similares. En posiciones internas del área de nómina.

**12. Actividades de la posición:**

<b>Grado</b>	<b>Frecuencia (FR)</b>	<b>Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada (CE)</b>	<b>Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad (CM)</b>
<b>5</b>	Todos los días	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo / conocimientos / habilidades
<b>4</b>	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
<b>3</b>	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo / conocimientos / habilidades
<b>2</b>	Una vez al mes	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo puesto	Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
<b>1</b>	Otro (bimensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades

<b>Actividades de la posición</b>	<b>FR</b>	<b>CE</b>	<b>CM</b>	<b>Total</b>	<b>Esencial</b>
Consolidar, y revisar información para la elaboración de la nómina. (ascensos, promociones, horas extras, impuesto a la renta, etc)	5	4	3	<b>17</b>	<b>SI</b>
Ejecutar pagos y elaborar reportes de los procesos	2	5	3	<b>17</b>	<b>SI</b>

administrados y requeridos por las instancias de control, e internas (IESS, SRI, ROTACION)					
Realizar la conciliación y cuadro de cuentas.	2	4	3	14	SI
Colaborar en la elaboración del presupuesto y emitir los reportes de seguimiento	2	3	3	11	NO
Elaborar liquidaciones de haberes	4	3	2	10	NO
Validar con Trabajo Social las cargas familiares para el pago de utilidades.	1	4	2	9	NO
Llevar el control de cronograma de vacaciones	2	3	2	8	NO
Mantener el archivo de sus procesos al día	4	2	1	6	NO

## DESCRIPCION FUNCIONAL Y PERFIL POR COMPETENCIAS EJECUTIVO DE SERVICIOS Y TRABAJO SOCIAL

### 1. Datos de identificación:

<b>Área - Unidad:</b>	Administración y Recursos Humanos	<b>Departamento:</b>	Recursos Humanos	<b>Sub Departamento:</b>	Selección y Servicios
<b>Puesto:</b>	Ejecutivo de Servicios y Trabajo Social			<b>Código:</b>	47
<b>Número ocupantes:</b>	1			<b>Ciudad / Regional:</b>	Quito
<b>Supervisado por:</b>				<b>Supervisa a:</b>	

### 2. Misión del puesto:

Coordinar y ejecutar los beneficios sociales nombrados en la Ley y en el Grupo Financiero Producción para la satisfacción de los empleados

### 3. Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes:

Actividades esenciales	Clientes	Indicadores de gestión	Fórmula de calculo	Unidad	Meta a Alcanzar
------------------------	----------	------------------------	--------------------	--------	-----------------

Receptar y coordinar los reembolsos del seguro médico privado así como el movimiento mensual	Grupo Financiero Producción	Eficacia de la actividad.	(reembolsos realizados / reembolsos solicitados) * 100	Porcentaje	100
			(inclusiones realizadas / ingresos de personal) * 100	Porcentaje	100
Visitar las agencias del Grupo Financiero Producción para conocer las necesidades del personal	Grupo Financiero Producción	Eficacia de la actividad.	(actividades realizadas / actividades programadas) * 100	Porcentaje	100
Asesorar, receptar y coordinar subsidios, prestaciones y trámites del IESS	Grupo Financiero Producción	Eficacia de la actividad.	(actividades realizadas / actividades programadas) * 100	Porcentaje	100
Administrar el servicio de alimentación	Grupo Financiero Producción	Satisfacción del cliente interno	(Resultado de encuesta mensual / meta encuesta mensual) * 100	Porcentaje	80

**4. Matriz de competencias:**

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas generales	Otras competencias
Receptar y coordinar los reembolsos del seguro médico privado así como el movimiento mensual		Organización de la información. Aprendizaje activo.	Amabilidad. Ordenar información.
Visitar las agencias del		Orientación /	Creatividad.

Grupo Financiero Producción para conocer las necesidades del personal		asesoramiento. Percepción social (empatía).	Iniciativa.
Asesorar, receptar y coordinar subsidios, prestaciones y trámites del IESS		Organización de la información. Aprendizaje activo. Orientación/ asesoramiento	Amabilidad. Ordenar información.
Administrar el servicio de alimentación		Identificación de problemas	Proactividad

**5. Educación formal requerida:**

<b>Nivel de educación formal</b>	<b>Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos</b>	<b>Indique el área de conocimientos formales (ej, administración, economía, etc.)</b>
Carrera Universitaria Completa	Título de tercer nivel	Trabajador Social

**6. Capacitación adicional requerida:**

<b>Curso / Seminario / Pasantía</b>	<b>Especifique el número de horas del curso/seminario/pasantías requerido</b>
Ley de seguridad social	10
Código del trabajo	10
Contabilidad	40

### 7. Conocimientos informativos requeridos:

Conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Datos empresariales.	Estadísticas de producción, ventas, financieras, de recursos humanos, sistemas, etc.		X
Leyes y regulaciones.	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.	X	X
Naturaleza del área / Departamento	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área		X
Personas y otras áreas.	Conocer personas y otras áreas de la institución.		X

### 8. Destrezas específicas requeridas:

Destrezas específicas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Manejar programas informáticos Externos	MS Office	X	X
Manejar programas informáticos Internos	Prometeus		X
Operar equipos de oficina:	Fax, scanner, copiadora	X	X

### 9. Destrezas / Habilidades generales:

Destrezas / Habilidades generales	Definición	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Aprendizaje activo	Trabajar con material o información nueva y comprender sus implicaciones o consecuencias.	X	X

Organización de la información	Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información.	X	X
Orientación / asesoramiento	Ofrecer guías / sugerencias a los demás para que tomen decisiones.	X	X
Identificación de problemas	Identificar la naturaleza de un problema.	X	
Percepción social (empatía)	Darse cuenta de las reacciones de los demás y comprender por qué reaccionan de esa manera.	X	X

#### 10. Experiencia laboral requerida:

Dimensiones de experiencia	Detalle
<b>1. Tiempo de experiencia:</b>	3 años
<b>2. Especificidad de la experiencia:</b>	Experiencia en puestos similares.



**11. Actividades de la posición:**

Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada (CE)	Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo / conocimientos / habilidades
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo / conocimientos / habilidades
2	Una vez al mes	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo puesto	Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
1	Otro (bimensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades

Actividades de la posición	FR	CE	CM	Total	Esencial
Receptar y coordinar los reembolsos del seguro médico privado así como el movimiento mensual	5	4	5	25	SI
Visitar las agencias del Grupo Financiero Producción para conocer las necesidades del personal	3	4	4	19	SI

Asesorar, receptar y coordinar subsidios, prestaciones y trámites del IESS	5	3	4	17	SI
Administrar el servicio de alimentación	5	3	3	14	SI
Elaborar los informes sociales	2	3	4	14	NO
Coordinar con el dispensario médico las actividades y programas que éste elabore para el personal del grupo	2	3	4	14	NO
Realizar el cuadro de cargas para utilidades	1	4	3	13	NO
Coordinar el beneficio de guardería para los empleados del grupo.	2	3	3	11	NO
Organizar el Campamento Vacacional de los hijos de empleados del grupo y las celebraciones navideñas de los empleados de Produbanco, Servipagos y las sucursales de la costa	1	2	3	7	NO
Coordinar y realizar el Libro Bebé para su entrega	4	2	1	6	NO

**DESCRIPCION FUNCIONAL Y PERFIL POR COMPETENCIAS  
EJECUTIVO DE SERVICIOS**

**1. Datos de identificación:**

<b>Área - Unidad:</b>	Administración y Recursos Humanos	<b>Departamento:</b>	Recursos Humanos	<b>Sub Departamento:</b>	Selección y Servicios
<b>Puesto:</b>	Ejecutivo de Servicios			<b>Código:</b>	54
<b>Número ocupantes:</b>	1			<b>Ciudad / Regional:</b>	Quito
<b>Supervisado por:</b>				<b>Supervisa a:</b>	

**2. Misión del puesto:**

Administrar los servicios y los beneficios otorgados al personal del GFP.

**3. Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes:**

Actividades esenciales	Clientes	Indicadores de gestión	Fórmula de calculo	Unidad	Meta a Alcanzar
Gestionar las solicitudes de préstamos y tarjetas de crédito para todos los empleados del GFP hasta su aprobación con la documentación correspondiente.	Grupo Financiero Producción	Oportunidad.	(fecha de entrega del requerimiento / fecha de recepción del requerimiento)	Días	Préstamos = 8 10 = 50% 11 o más = 0% T/Crédito = 5 6 =5 0% 7 o más = 0%
Administrar los servicios y beneficios del GFP solicitados por los clientes internos:	Grupo Financiero Producción	Oportunidad.	(fecha de entrega del requerimiento / fecha de	Días	8 9= 50%

Uniformes, Tarjeta de Comisariato, Cabañas, Telefonía, Seguro de Vehículo.			recepción del requerimiento)		10 o más 0% Servipagos 1 día antes del ingreso
Coordinar y ejecutar los eventos sociales y recreativos del Grupo Financiero Producción.	Grupo Financiero Producción	Oportunidad	Encuesta de satisfacción	Porcentaje	95

#### 4. Matriz de competencias:

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas generales	Otras competencias
Gestionar las solicitudes de préstamos y tarjetas de crédito para todos los empleados del GFP hasta su aprobación con la documentación correspondiente.	Contabilidad. Matemáticas financieras	Orientación / asesoramiento. Destreza matemática.	Amabilidad. Atención a detalles
Administrar los servicios y beneficios del GFP solicitados por los clientes internos: Uniformes, Tarjeta de Comisariato, Cabañas, Telefonía, Seguro de Vehículo.	Contabilidad	Orientación de servicio. Organización de la información	Tolerancia. Amabilidad.
Coordinar y ejecutar los eventos sociales y recreativos del Grupo Financiero Producción.	Presupuesto.	Orientación de servicio.	Iniciativa.

### 5. Educación formal requerida:

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (ej, administración, economía, etc.)
Carrera Universitaria en Curso	Tercer año aprobado	Adm. de Empresas, Finanzas y Afines.

### 6. Capacitación adicional requerida:

Curso / Seminario / Pasantía	Especifique el número de horas del curso/seminario/pasantías requerido
Excel avanzado	20
Contabilidad Bancaria	40
Servicio al cliente	10

### 7. Conocimientos académicos:

Conocimientos académicos	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Contabilidad	X	
Matemática financiera	X	X
Administración de presupuesto		X

### 8. Conocimientos informativos requeridos:

Conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Información institucional de nivel estratégico	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, y prioridades de		X

	la institución.		
Leyes y regulaciones.	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.		<b>X</b>
Naturaleza del área / Departamento	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área		<b>X</b>
Personas y otras áreas.	Conocer personas y otras áreas de la institución.		<b>X</b>
Productos y servicios	Conocer las características de los productos y servicios de la institución		<b>X</b>

**9. Destrezas específicas requeridas:**

Destrezas específicas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Manejar programas informáticos Externos	MS Office	<b>X</b>	<b>X</b>
Manejar programas informáticos Internos	Prometeus, Adam, Buxis		<b>X</b>
Operar equipos de oficina:	Fax, scanner, copiadora	<b>X</b>	<b>X</b>

**10. Destrezas / Habilidades generales:**

Destrezas / Habilidades generales	Definición	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Destreza	Utilizar las	<b>X</b>	<b>X</b>

matemática	matemáticas para solucionar problemas.		
Organización de la información	Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información.	<b>X</b>	<b>X</b>
Orientación / asesoramiento	Ofrecer guías / sugerencias a los demás para que tomen decisiones.	<b>X</b>	<b>X</b>
Orientación de servicio	Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.	<b>X</b>	

**11. Experiencia laboral requerida:**

<b>Dimensiones de experiencia</b>	<b>Detalle</b>
<b>1. Tiempo de experiencia:</b>	2 años
<b>2. Especificidad de la experiencia:</b>	Experiencia en puestos similares. Experiencia en otras posiciones internas.

**12. Actividades de la posición:**

Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada (CE)	Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo / conocimientos / habilidades
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo / conocimientos / habilidades
2	Una vez al mes	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo puesto	Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
1	Otro (bimensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades

Actividades de la posición	FR	CE	CM	Total	Esencial
Gestionar las solicitudes de préstamos y tarjetas de crédito para todos los empleados del GFP hasta su aprobación con la documentación correspondiente.	5	4	4	21	SI
Administrar los servicios y beneficios del GFP solicitados por los clientes internos:	5	4	4	21	SI



Uniformes, Tarjeta de Comisariato, Cabañas, Telefonía, Seguro de Vehículo.					
Coordinar y ejecutar los eventos sociales y recreativos del Grupo Financiero Producción.	1	4	4	17	SI
Procesar los descuentos de rol de pagos por los beneficios y servicios solicitados por los empleados	2	3	4	14	NO
Generar y ejecutar el plan de visitas a matriz, agencias, sucursales del Grupo Financiero Producción para evaluar el servicio y conocer las necesidades de los empleados.	2	4	3	14	NO
Elaborar y consolidar datos para el informe gerencial y Balance Social	2	4	3	14	NO

**DESCRIPCION FUNCIONAL Y PERFIL POR COMPETENCIAS  
EJECUTIVO SENIOR DE TECNOLOGIA - RRHH**

**1. Datos de identificación:**

<b>Área - Unidad:</b>	Administración y Recursos Humanos	<b>Departamento:</b>	Recursos Humanos	<b>Sub Departamento:</b>	Selección y Servicios
<b>Puesto:</b>	Ejecutivo Senior de Tecnología - RRHH			<b>Código:</b>	453
<b>Número ocupantes:</b>	1			<b>Ciudad / Regional:</b>	Quito
<b>Supervisado por:</b>				<b>Supervisa a:</b>	

**2. Misión del puesto:**

Contribuir a la optimización de los procesos operativos de Recursos Humanos a través del desarrollo, implementación, control y seguimiento de soluciones informáticas con base en los estándares tecnológicos establecidos y de acuerdo a las necesidades del área y del GFP.

**3. Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes:**

Actividades esenciales	Clientes	Indicadores de gestión	Fórmula de calculo	Unidad	Meta a Alcanzar
Ejecutar el diseño de soluciones para requerimientos de desarrollo y analizar su factibilidad.	Usuarios del sistema	Eficacia en la actividad.	(número diseños factibles / total de diseños planteados) * 100	Porcentaje	90
Aplicar políticas, procedimientos, estándares y metodologías para la ejecución de procesos de producción y desarrollo del área	Grupo Financiero Producción y clientes del GFP	Eficacia en la actividad.	Resultados de auditorias internas	Porcentaje	Calificación del riesgo: Medio y bajo

Administrar base(s) de datos de sistemas de Recursos Humanos asignados.	Recursos Humanos	Eficiencia de la actividad	Impacto del error número de errores detectados	Porcentaje	5%
Proponer alternativas de mejora continua para las soluciones técnicas del área, que están actualmente en producción.	Usuarios y clientes Grupo Financiero Producción	Eficiencia en la actividad.	Cumplimiento de estándares e indicadores claves de gestión	Porcentaje	85%
Atender a los usuarios del área en la solución de problemas técnicos.	Grupo Financiero Producción	Satisfacción de clientes.	(Nivel de satisfacción actual / nivel de satisfacción base) * 100	Porcentaje	70

#### 4. Matriz de competencias:

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas generales	Otras competencias
Ejecutar el diseño de soluciones para requerimientos de desarrollo y analizar su factibilidad.	Metodología de análisis de sistemas. Diseño y desarrollo de software.	Diseño de tecnología Identificación de problemas.	Razonamiento deductivo. Creatividad.
Aplicar políticas, procedimientos, estándares y metodologías para la ejecución de procesos de producción y desarrollo del área	Sistemas. Metodología ITIL	Percepción de sistemas y entornos. Monitoreo y control.	Liderazgo
Administrar base(s) de datos de sistemas de Recursos Humanos asignados.		Pensamiento analítico	

Proponer alternativas de mejora continua para las soluciones técnicas del área, que están actualmente en producción.	Gestión de proyectos. Sistemas	Generación de ideas. Planificación	Razonamiento deductivo
Atender a los usuarios del área en la solución de problemas técnicos.	Sistemas.	Orientación de servicio. Comprobación Asesoramiento	Razonamiento deductivo. Razonamiento inductivo. Reconocimiento de problemas. Cooperación y amabilidad

**5. Educación formal requerida:**

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (ej, administración, economía, etc.)
Carrera Universitaria Completa	Título de tercer nivel	Sistemas

**6. Capacitación adicional requerida:**

Curso / Seminario / Pasantía	Especifique el número de horas del curso/seminario/pasantías requerido
Metodología MOF, ITIL	120
Administración de Proyectos	40
Administración y Programación de Bases de Datos	120
Análisis y diseño de Software	40
Código de Trabajo	8

### 7. Conocimientos académicos:

Conocimientos académicos	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Administración de proyectos	X	X
Administración de recursos humanos		X
Administración de base de datos	X	X
Sistemas	X	

### 8. Conocimientos informativos requeridos:

Conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Datos empresariales.	Datos de sistemas y finanzas.		X
Leyes y regulaciones.	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.		X
Naturaleza del área / Departamento	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área		X
Productos y servicios	Conocer las características de los productos y servicios de la institución		X

### 9. Destrezas específicas requeridas:

Destrezas específicas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Manejar programas informáticos Externos	Visual studio, SQL, Macromedia flash, Planning, Visual Basic.	X	

Manejar programas informáticos Internos	Prometeus, Buxis.		<b>X</b>
Operar equipos de oficina:	Servidores.	<b>X</b>	<b>X</b>
Usar otros idiomas: (especifique el idioma, y el nivel requerido)	Inglés, nivel medio: escrito y leído.	<b>X</b>	

**10. Destrezas / Habilidades generales:**

<b>Destrezas / Habilidades generales</b>	<b>Definición</b>	<b>Requerimiento de selección</b>	<b>Requerimiento de capacitación</b>
Diseño de tecnología	Generar o adaptar equipos y tecnología para atender las necesidades del usuario.	<b>X</b>	<b>X</b>
Identificación de problemas	Identificar la naturaleza de un problema.		<b>X</b>
Monitoreo y control	Evaluar cuán bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.	<b>X</b>	<b>X</b>
Percepción de sistemas y entornos	Determinar cuándo han ocurrido cambios importantes en un sistema organizacional o cuándo ocurrirán.	<b>X</b>	<b>X</b>
Generación de ideas	Generar varias formas o alternativas para solucionar problemas.	<b>X</b>	<b>X</b>
Pensamiento analítico	Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc.	<b>X</b>	
Planificación	Desarrollar estrategias para llevar a cabo una idea.	<b>X</b>	<b>X</b>
Comprobación	Conducir pruebas y ensayos para determinar si los equipos, programas de computación o procedimientos están funcionando correctamente.	<b>X</b>	
Orientación / asesoramiento	Ofrecer guías / sugerencias a los demás para que tomen decisiones.	<b>X</b>	<b>X</b>

Orientación de servicio	Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.	<b>X</b>	
-------------------------	---	----------	--

**11. Experiencia laboral requerida:**

<b>Dimensiones de experiencia</b>	<b>Detalle</b>
<b>1. Tiempo de experiencia:</b>	2 años
<b>2. Especificidad de la experiencia:</b>	Experiencia en puestos similares. Experiencia en otras posiciones internas.

**12. Actividades de la posición:**

Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada (CE)	Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo / conocimientos / habilidades
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo / conocimientos / habilidades
2	Una vez al mes	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo puesto	Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
1	Otro (bimensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades

Actividades de la posición	FR	CE	CM	Total	Esencial
Ejecutar el diseño y coordinación de soluciones para los requerimientos de desarrollo evaluando impacto y factibilidad.	5	4	5	25	SI
Aplicar políticas, procedimientos, estándares y metodologías para la ejecución de procesos de producción y desarrollo del área	5	4	4	21	SI



Administrar base(s) de datos de sistemas de Recursos Humanos asignados.	4	4	4	20	SI
Proponer alternativas de mejora continúa para las soluciones técnicas del área, que están actualmente en producción.	4	4	4	20	SI
Atender a los usuarios del área en la solución de problemas técnicos.	4	4	4	20	SI
Dar seguimiento a los requerimientos desarrollados y a los cambios en producción conjuntamente con usuarios y con la unidad.	5	4	3	17	NO
Presentar, el plan de trabajo de proyectos de desarrollo asignados	2	4	4	18	NO
Coordinar las pruebas en ambiente de testing con la unidad de desarrollo.	4	2	3	10	NO
Controlar la documentación de los procesos involucrados en los requerimientos de desarrollo.	2	4	2	10	NO
Elaborar y enviar informes del estado y avance de actividades de los requerimientos de desarrollo.	4	2	1	6	NO

## DESCRIPCION FUNCIONAL Y PERFIL POR COMPETENCIAS ENFERMERA

### 1. Datos de identificación:

<b>Área - Unidad:</b>	Administración y Recursos Humanos	<b>Departamento:</b>	Recursos Humanos	<b>Sub Departamento:</b>	Selección y Servicios
<b>Puesto:</b>	Enfermera			<b>Código:</b>	453
<b>Número ocupantes:</b>	2			<b>Ciudad / Regional:</b>	Quito
<b>Supervisado por:</b>				<b>Supervisa a:</b>	

### 2. Misión del puesto:

Proporcionar atención de enfermería a los empleados del Produbanco en el dispensario médico,

### 4. Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes:

5.

Actividades esenciales	Clientes	Indicadores de gestión	Fórmula de calculo	Unidad	Meta a Alcanzar
Apoyar la realización de programas de prevención de enfermedades	Médico, Grupo Financiero Producción	Eficacia de la actividad.	(actividades realizadas / actividades programadas) * 100	Porcentaje	100
Asistir al médico en los procedimientos médicos especiales	Médico, Grupo Financiero Producción	Satisfacción del cliente interno y externo.	(nivel de satisfacción actual / nivel de satisfacción de base) * 100	Porcentaje	100
Atender a los pacientes	Grupo	Satisfacción	(nivel de	Porcentaje	100

que acuden al dispensario médico	Financiero Producción	del cliente interno y externo.	satisfacción actual / nivel de satisfacción de base) * 100		
Elaborar informes de actividades del dispensario médico para el IESS, Recursos Humanos y para el INEC	Área de Recursos Humanos, IESS, INEC	Eficacia del servicio / actividad.	(informes realizados / informes programados) * 100	Porcentaje	100

#### 4. Matriz de competencias:

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas generales	Otras competencias
Apoyar la realización de programas de prevención de enfermedades	Enfermería	Identificación de problemas. Orientación de servicio.	Amabilidad. Meticulosidad.
Asistir al médico en los procedimientos médicos especiales	Enfermería.	Orientación de servicio. Trabajo en equipo.	Diligencia. Cooperación.
Atender a los pacientes que acuden al dispensario médico	Enfermería.	Orientación de servicio. Escucha activa.	Amabilidad. Iniciativa. Comprensión oral.
Elaborar informes de actividades del dispensario médico para el IESS, Recursos Humanos y para el INEC		Organización de la información. Recopilación de información.	Ordenar información. Razonamiento inductivo.

**5. Educación formal requerida:**

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (ej, administración, economía, etc.)
Carrera Universitaria Completa	Título de tercer nivel	Enfermería

**6. Capacitación adicional requerida:**

Curso / Seminario / Pasantía	Especifique el número de horas del curso/seminario/pasantías requerido
Cursos o seminarios de actualización	10

**7. Conocimientos académicos:**

Conocimientos académicos	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Enfermería	X	

**8. Conocimientos informativos requeridos:**

Conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Clientes.	Conocimiento de los clientes de la institución.		X
Leyes y regulaciones.	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.		X
Naturaleza del área / Departamento	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área		X

Personas y otras áreas.	Conocer personas y otras áreas de la institución.		X
-------------------------	---	--	---

### 9. Destrezas específicas requeridas:

Destrezas específicas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Manejar programas informáticos Externos	MS Office	X	X
Operar vehículos, maquinaria y/o herramientas (taladros, sierras, orugas, etc.)	Tensómetro, glucómetro	X	X

### 10. Destrezas / Habilidades generales:

Destrezas / Habilidades generales	Definición	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Escucha activa	Escuchar lo que otra persona está hablando y realizar preguntas adecuadas.	X	X
Identificación de problemas	Identificar la naturaleza de un problema.	X	
Organización de la información	Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información.	X	X
Orientación de servicio	Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.	X	
Recopilación de información	Conocer cómo localizar e identificar información esencial.	X	X
Trabajo en equipo	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.	X	X

**11. Experiencia laboral requerida:**

Dimensiones de experiencia	Detalle
<b>1. Tiempo de experiencia:</b>	3 años
<b>2. Especificidad de la experiencia:</b>	Experiencia en instituciones similares. Experiencia en puestos similares.

**12. Actividades de la posición:**

Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada (CE)	Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo / conocimientos / habilidades
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo / conocimientos / habilidades
2	Una vez al mes	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo puesto	Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
1	Otro (bimensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades

Actividades de la posición	FR	CE	CM	Total	Esencial
Apoyar la realización de programas de prevención de enfermedades	2	4	4	18	SI
Asistir al médico en los procedimientos médicos especiales	5	3	3	14	SI
Atender a los pacientes que acuden al dispensario médico	5	3	3	14	SI
Elaborar informes de actividades del dispensario médico para el IESS, Recursos Humanos y para el INEC	2	5	2	12	SI
Ingresar datos de ausentismo y kardex de personal	5	3	2	11	NO
Elaborar el cronograma de medición de agudeza visual, vacunación para el personal y familiares, y la medición de la agudeza auditiva	1	3	3	10	NO
Realizar la planificación y ejecución del programa anual de entrega de antiparasitarios para el personal y familiares	1	3	3	10	NO
Realizar la planificación y ejecución del programa de dotación de medicamentos para botiquines de agencias y del botiquín central del dispensario médico	1	3	3	10	NO
Coordinar el control de calidad de agua y alimentos	1	4	2	9	NO
Elaborar informes de ausentismo para el área de Recursos Humanos	2	3	2	8	NO
Realizar entrevistas para abrir historias clínicas	4	1	2	6	NO
Elaborar informes de ecografías y laboratorio para el área de Recursos Humanos	2	3	1	5	NO
Coordinar con la Cruz Roja el programa de captación de documentos, donantes voluntarios.	1	1	1	2	NO

**DESCRIPCION FUNCIONAL Y PERFIL POR COMPETENCIAS  
GERENTE DE SELECCIÓN Y SERVICIOS**

**1. Datos de identificación:**

<b>Área - Unidad:</b>	Administración y Recursos Humanos	<b>Departamento:</b>	Recursos Humanos	<b>Sub Departamento:</b>	Selección y Servicios
<b>Puesto:</b>	Gerente de Selección y Servicios			<b>Código:</b>	51
<b>Número ocupantes:</b>	1			<b>Ciudad / Regional:</b>	Quito
<b>Supervisado por:</b>				<b>Supervisa a:</b>	

**2. Misión del puesto:**

Liderar la gestión de Recursos Humanos en los procesos de selección, nómina y servicios, para contribuir a los resultados del GFP con eficiencia administrativa y mejora continua garantizando un servicio de excelencia.

**3. Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes:**

Actividades esenciales	Clientes	Indicadores de gestión	Fórmula de calculo	Unidad	Meta a Alcanzar
Administrar la gestión del área de selección e ingreso del personal	Jefaturas del Grupo Financiero Producción	Cumplimiento del plan de trabajo	(Actividades y procesos realizados / Actividades y procesos programados) * 100	Porcentaje	95
Administrar la gestión de servicios al cliente interno, buscando las mejores prácticas, mejoramiento continuo y optimización de recursos	Personal del Grupo Financiero Producción	Satisfacción del cliente interno	(Resultado de encuesta / meta encuesta) * 100	Porcentaje	90
		Cumplimiento del plan de trabajo	(Actividades realizadas / Actividades)	Porcentaje	95



			programadas) * 100		
Administrar la gestión para el cumplimiento de las obligaciones de retribución al personal, prestación social y requerimientos legales.	Grupo Financiero Producción	Auditorías.	Resultado de auditoría	Número	4/4
Aplicar las directrices de la Vicepresidencia de Recursos Humanos para la elaboración y seguimiento del presupuesto de gastos de personal del GFP	Grupo Financiero Producción	Variación del presupuesto.	(Gastos/presupuesto disponible)*100	Porcentaje	95

**4. Matriz de competencias:**

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas generales	Otras competencias
Administrar la gestión del área de selección e ingreso del personal	Gestión de Recursos Humanos por competencias, Planificación estratégica	Desarrollo de Recursos Humanos, Identificar consecuencias ulteriores Asertividad/ firmeza	Reconocimiento de problemas. Razonamiento deductivo
Administrar la gestión de servicios al cliente interno, buscando las mejores prácticas, mejoramiento continuo y optimización de recursos	Administración de Recursos Humanos	Desarrollo de Recursos Humanos Generación de ideas.	Iniciativa. Liderazgo
Administrar la gestión para el cumplimiento de las obligaciones de retribución al personal, prestación social y	Administración de Recursos Humanos, Planificación Estratégica	Desarrollo de Recursos Humanos Monitoreo y control.	Razonamiento deductivo

requerimientos legales.			
Aplicar las directrices de la Vicepresidencia de Recursos Humanos para la elaboración y seguimiento del presupuesto de gastos de personal del GFP	Presupuestos.	Destreza matemática	Razonamiento deductivo.

**4.1 Matriz de competencias de nivel:**

<b>Destrezas / Habilidades generales</b>	<b>Definición</b>	<b>Requerimiento de selección</b>	<b>Requerimiento de capacitación</b>
Desarrollo de recursos humanos	Motivar, desarrollar y dirigir personal mientras trabajan, e identificar los mejores para la realización de un trabajo.	X	
Negociación	Reunir a varias personas para reconciliar diferencias o lograr acuerdos.	X	

**5. Educación formal requerida:**

<b>Nivel de educación formal</b>	<b>Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos</b>	<b>Indique el área de conocimientos formales (Ej., administración, economía, etc.)</b>
Carrera Universitaria Completa	Título de tercer nivel	Administración de Recursos Humanos, Administración de Empresas
Diplomado, especialización	Diploma Superior	Desarrollo Organizacional Administración de Proyectos

## 6. Capacitación adicional requerida:

Curso / Seminario / Pasantía	Especifique el número de horas del curso/seminario/pasantías requerido
Gestión por Competencias	40
Gestión de Presupuestos	10
Técnicas de Negociación	20
Administración Salarial	40
Legislación Laboral	40

## 7. Conocimientos académicos:

Conocimientos académicos	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Presupuestos	X	X
Administración de recursos humanos	X	X
Gestión de recursos humanos por competencias	X	X
Planificación Estratégica	X	X

## 8. Conocimientos informativos requeridos:

Conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Datos empresariales.	Resultados, objetivos, estrategias		X
Información institucional de nivel estratégico	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas, y prioridades de la institución.		X
Leyes y regulaciones.	IESS, Relaciones Laborales, CONSEP, Basilea		X
Naturaleza del	Conocer la misión, procesos,		X

área / Departamento	funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área		
Personas y otras áreas.	Conocer personas y otras áreas de la institución.		<b>X</b>

### 9. Destrezas específicas requeridas:

Destrezas específicas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Manejar programas informáticos Externos	MS Office,	<b>X</b>	<b>X</b>
Manejar programas informáticos Internos	Prometeus, Adam, Data File. Optimus		<b>X</b>

### 10. Destrezas / Habilidades generales:

Destrezas / Habilidades generales	Definición	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Asertividad / firmeza	Llevar a cabo acciones duras pero necesarias. Oponerse con firmeza cuando se amenaza el logro de metas. Defender con firmeza las convicciones.		<b>X</b>
Destreza matemática	Utilizar las matemáticas para solucionar problemas.	<b>x</b>	
Generación de ideas	Generar varias formas o alternativas para solucionar problemas.	<b>X</b>	<b>X</b>
Identificar consecuencias ulteriores	Determinar las consecuencias a largo plazo en la organización por un cambio en las operaciones o actividades.	<b>X</b>	<b>X</b>
Desarrollo de Recursos Humanos	Motivar, desarrollar y dirigir personal mientras trabajan, e identificar los mejores para la realización de un trabajo.	<b>X</b>	<b>X</b>

Monitoreo y control	Evaluar cuán bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.	X	
---------------------	--	---	--

**11. Experiencia laboral requerida:**

Dimensiones de experiencia	Detalle
<b>1. Tiempo de experiencia:</b>	4 años.
<b>2. Especificidad de la experiencia:</b>	Experiencia en instituciones similares. Experiencia en puestos similares. Experiencia en otras posiciones internas.

**12. Actividades de la posición:**

Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada (CE)	Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo / conocimientos / habilidades
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo / conocimientos / habilidades
2	Una vez al mes	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo puesto	Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades

1	Otro (bimensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
---	--	--	---

Actividades de la posición	FR	CE	CM	Total	Esencial
Administrar la gestión del área de selección e ingreso del personal	2	5	5	27	SI
Administrar la gestión de servicios al cliente interno, buscando las mejores prácticas, mejoramiento continuo y optimización de recursos	2	5	4	27	SI
Administrar la gestión para el cumplimiento de las obligaciones de retribución al personal, prestación social y requerimientos legales.	2	5	5	27	SI
Aplicar las directrices de la Vicepresidencia de Recursos Humanos para la elaboración y seguimiento del presupuesto de gastos de personal del GFP.	3	5	4	23	SI
Participar en proyectos institucionales como: Control de Cambios, Continuidad del Negocio y demás que considera la Administración del GFP	2	5	4	22	NO
Apoyar a la Vicepresidencia de Recursos Humanos en la definición de estrategias, estructuras, sistemas de gestión y control para los subsistemas de Selección, Nómina y Servicios, con la recomendación de políticas y procedimientos que apliquen.	1	5	4	21	NO
Administrar, el plan de trabajo de las unidades de Selección, Nómina y Servicios	4	4	4	20	NO
Aprobar el pago a empleados como sueldos, liquidaciones, préstamos, reembolsos y reposiciones de gastos y demás autorizaciones de pago a proveedores de servicios de Recursos Humanos	3	4	4	19	NO
Liderar la relación con los abogados y autoridades de control laboral, así como de procesos relacionados.	3	4	4	19	NO
Buscar y aplicar la sinergia entre los procesos operativos de las empresas del GFP, en lo relacionado a RRHH	2	4	4	18	NO
Administrar el seguro médico y los	2	4	3	14	NO

programas preventivos					
-----------------------	--	--	--	--	--

## DESCRIPCION FUNCIONAL Y PERFIL POR COMPETENCIAS MEDICO

### 1. Datos de identificación:

<b>Área - Unidad:</b>	Administración y Recursos Humanos	<b>Departamento:</b>	Recursos Humanos	<b>Sub Departamento:</b>	Selección y Servicios
<b>Puesto:</b>	Médico			<b>Código:</b>	473
<b>Número ocupantes:</b>	2			<b>Ciudad / Regional:</b>	Quito
<b>Supervisado por:</b>				<b>Supervisa a:</b>	

### 2. Misión del puesto:

Realizar tratamientos médicos preventivos y curativos a los servidores de la Institución

### 3. Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes:

Actividades esenciales	Clientes	Indicadores de gestión	Fórmula de calculo	Unidad	Meta a Alcanzar
Realizar tratamiento, control y seguimiento de casos clínicos	Personal de Grupo Financiero Producción	Satisfacción del cliente.	(Nivel de satisfacción actual / nivel de satisfacción de base) * 100	Porcentaje	90
Realizar evaluaciones médicas al personal que ingresa al Banco; así como al personal que va a practicar algún deporte	Personal que ingresa	Eficacia en la actividad.	(Evaluaciones médicas realizadas / personal nuevo) * 100	Porcentaje	100
Realizar programas de prevención de	Personal y dependientes	Eficacia de la actividad.	(actividades realizadas /	Porcentaje	100



enfermedades	de Grupo Financiero Producción		actividades programadas) * 100		
Brindar asistencia médica al personal y a sus dependientes, incluye emergencias	Personal de Grupo Financiero Producción	Eficacia de la actividad.	(# atenciones realizadas / # atenciones programadas) * 100	Porcentaje	100

**4. Matriz de competencias:**

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas generales	Otras competencias
Realizar tratamiento, control y seguimiento de casos clínicos	Medicina.	Juicio y toma de decisiones. Monitoreo y control.	Reconocimiento de problemas.
Realizar evaluaciones médicas al personal que ingresa al Banco; así como al personal que va a practicar algún deporte	Medicina.	Escucha activa. Identificación de problemas.	Meticulosidad.
Realizar programas de prevención de enfermedades	Medicina.	Identificación de problemas. Orientación de servicio.	Amabilidad. Meticulosidad.
Brindar asistencia médica al personal y a sus dependientes, incluye emergencias	Medicina.	Pensamiento crítico. Orientación de servicio.	Razonamiento deductivo. Reconocimiento de problemas. Meticulosidad

**5. Educación formal requerida:**

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (Ej., administración, economía, etc.)
---------------------------	---	---

Carrera Universitaria Completa	Título de tercer nivel	Medicina
--------------------------------	------------------------	----------

**6. Capacitación adicional requerida:**

Curso / Seminario / Pasantía	Especifique el número de horas del curso/seminario/pasantías requerido
Seminarios de actualización médica	40

**7. Conocimientos académicos:**

Conocimientos académicos	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Medicina	X	

**8. Conocimientos informativos requeridos:**

Conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Naturaleza del área / Departamento	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área		X
Personas y otras áreas.	Conocer personas y otras áreas de la institución.		X

**9. Destrezas específicas requeridas:**

Destrezas específicas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Manejar programas informáticos Externos	MS Office	X	X
Operar vehículos, maquinaria y/o herramientas (taladros, sierras, orugas, etc.)	Equipo de diagnóstico médico, estetoscopio, tensiómetro, termómetro	X	

**10. Destrezas / Habilidades generales:**

Destrezas / Habilidades generales	Definición	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Escucha activa	Escuchar lo que otra persona está hablando y realizar preguntas adecuadas.	X	X
Identificación de problemas	Identificar la naturaleza de un problema.	X	
Juicio y toma de decisiones	Valorar los probables costos y beneficios de una acción potencial.	X	X
Monitoreo y control	Evaluar cuán bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.	X	X
Orientación de servicio	Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.	X	
Pensamiento crítico	Utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o proposiciones.	X	

**11. Experiencia laboral requerida:**

Dimensiones de experiencia	Detalle
<b>1. Tiempo de experiencia:</b>	3 años
<b>2. Especificidad de la experiencia:</b>	Experiencia en puestos similares. Medicina Familiar

**12. Actividades de la posición:**

Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada (CE)	Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo

		organización en múltiples aspectos	/ conocimientos / habilidades
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo / conocimientos / habilidades
2	Una vez al mes	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo puesto	Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
1	Otro (bimensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades

Actividades de la posición	FR	CE	CM	Total	Esencial
Realizar tratamiento, control y seguimiento de casos clínicos	5	4	4	21	SI
Realizar evaluaciones médicas al personal que ingresa al Banco; así como al personal que va a practicar algún deporte	4	4	4	20	SI
Realizar programas de prevención de enfermedades	2	4	4	18	SI
Brindar asistencia médica al personal y a sus dependientes, incluye emergencias	5	3	4	17	SI
Realizar visitas domiciliarias – por excepción para realizar evaluaciones médicas al personal del Banco y a sus dependientes	2	4	3	14	NO
Realizar fichas médicas a todo personal	1	3	4	13	NO
Brindar asesoría en materia de ausentismo laboral	2	3	3	11	NO
Emitir certificados de salud al personal y a sus dependientes cuando lo soliciten	2	3	3	11	NO
Coordinar y apoyar en eventos médicos de la Institución	1	3	3	10	NO
Realizar otras labores que le sean asignadas	1	3	2	7	NO

**CAPITULO III****CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACION  
Y PRESUPUESTO**

<b>ACTIVIDADES</b>	<b>TIEMPO (días de 8 horas laborables)</b>
* Taller con grupo de expertos, (personal del área), para el levantamiento de perfiles.	80 horas
* Revisión de los perfiles levantados entre subordinado – jefatura, para la definición del perfil definitivo.	40 horas
* Elaboración de matrices por objetivos de acuerdo a criterios de alto rendimiento	8 horas
*Evaluación del porcentaje de cumplimiento, a través de los indicadores de gestión	8 horas
* Seguimiento de resultados obtenidos y planes de mejora.	Mensual
* Llevar a cabo talleres para incentivar el trabajo en equipo, para el cumplimiento eficaz de las actividades esenciales de cada cargo.	Trimestral

A razón de que este proyecto se lo esta desarrollando como un aporte al área de Recursos Humanos teniendo los conocimientos necesarios para llevar a cabo el desarrollo de dicho proyecto y con las facilidades que nos brinda el banco para utilizar las instalaciones para la

realización de los diferentes talleres el presupuesto requerido es mínimo, ya que incluiría solamente material didáctico con un costo no mayor de 200 dólares

## CAPITULO IV

### CONCLUSIONES

- ❏ Se ha comprobado la hipótesis, ya que las actividades de un cargo dependen directamente de las actividades del otro, sin coordinación entre actividades no se puede lograr el cumplimiento de los objetivos, es necesario fomentar la unión y la buena comunicación, ya que inicialmente se esta viendo por un interés individual pero al final se busca un objetivo común.
  
- ❏ Al utilizar un perfil por competencias la base para que todo marche de manera correcta, es que el colaborador conozca a ciencia cierta lo que debe realizar, si no conoce esto, ni lo que el jefe espera de el no podrá desempeñar de manera correcta su trabajo.
  
- ❏ Con el levantamiento realizado hemos podido observar que el personal tiene mayor claridad de las actividades que debe desempeñar y lo que representa su trabajo para la organización. Como se mencionó esto es simplemente una base del estudio que se debió haber realizado antes de la fusión, sin embargo esto no es como la parte clave para que la división existente en el departamento desaparezca, simplemente es una herramienta para fomentar el trabajo en equipo y mejorar relaciones interpersonales al depender de la otra persona para el cumplimiento de los objetivos.
  
- ❏ el levantar perfiles por competencias después de una fusión es bastante complejo, ya que no solamente se unificaron actividades diferentes para un mismo cargo sino que se evidenció resistencia por parte de algunos colaboradores, debido a que en algunos casos se aumentaron actividades y en otras se disminuyeron, se sintió injusticia y hasta ahora estamos trabajando para fomentar el trabajo en equipo y mejorar el clima laboral.



## RECOMENDACIONES

- Para que este proyecto obtenga los resultados esperados, es primordial contar con el apoyo de los directivos, presidencia, gerencias y todo el personal del departamento de Recursos Humanos de Produbanco, así existirá compromiso y todos sin excepción participarán de un proyecto corporativo.
  
- Es muy importante despertar un sentido de urgencia transmitiendo de forma clara y precisa la misión del área a los colaboradores, para que de esta manera conozcan a donde debe dirigirse su trabajo y estén conscientes que el correcto desenvolvimiento de sus actividades es necesario para lograr el cumplimiento de dicha misión.
  
- Es importante realizar un seguimiento periódico sobre el cumplimiento de los resultados, y detectar las falencias que todavía existen dentro del departamento para lograr el trabajo de equipo esperado.
  
- Se recomienda seguir trabajando en talleres relacionados con la motivación del personal, ya que un personal motivado se compromete con los objetivos empresariales por ende cumple a cabalidad y de manera correcta todas sus funciones dando un valor agregado.

## CAPITULO V

### GLOSARIO

**Actitud**, Disposición de ánimo manifestada exteriormente.

**Administrar**, Gobernar, cuidar. Servir o ejercer algún empleo.

**Adquirir**, Conseguir una cosa por el trabajo, compra o cambio. Hacer propio un derecho o cosa que a nadie pertenece, o que otro transmite a título lucrativo o por prescripción.

**Análisis**, Distinción de las partes de un todo hasta llegar a conocer sus principios o elementos.

**Aptitud**, Cualidad que hace que un objeto sea idóneo para cierto fin. Idoneidad para ejercer un cargo. Tendencia del individuo a rendir en una tarea o a realizar una actividad de manera consistente en las distintas situaciones de la vida.

**Base de Datos**, Conjunto de unidades de información interrelacionadas y estructuradas, almacenados de forma que pueden servir para todos los programas que lo puedan utilizar.

**Brecha**, Apertura, entrada estrecha de un lugar o un paraje.

**Capacidad**, Actitud o suficiencia para alguna cosa. Talento o disposición para comprender bien las cosas.

**Capacitar**, Hacer a uno apto, habilitarle para alguna cosa. Facultar o comisionar a una persona para hacer algo.

**Captar**, Atraer a candidatos para ocupar un cargo.

**Coaching**, Cierta tipo de relación que se establece entre dos personas en las que el instructor facilita el éxito (u otra meta pactada) de la otra persona mediante formación y enseñanzas personalizadas.

**Cohesión**, Acción y efecto de reunirse o adherirse las cosas entre sí o la materia de que están formadas. Enlace, unión de dos cosas.

**Colectividad**, Conjunto de personas reunidas o concertadas para un fin.

**Competencia**, Disputa o contienda entre dos o más sujetos sobre alguna cosa.

Aptitud, idoneidad.

**Comportamiento**, Conjunto de acciones que llevan a cabo las personas para relacionarse entre sí y con el medio que los rodea. Modo de actuar de un grupo humano.

**Conducta**, Manera de conducirse o comportarse una persona.

**Cooperación**, Obrar conjuntamente con otro u otros para un mismo fin.

**Corolario**, Proposición que se deduce fácilmente de lo demostrado antes.

**Criterio**, Norma para conocer la verdad. Juicio o discernimiento. Conjunto de elementos con que uno juzga una situación.

**Cultura Organizacional**, Conjunto de valores, creencias, entendimientos importantes, que los integrantes de una organización tienen en común.

**Decidir**, Formar juicio sobre algo dudoso. Tomar determinación de algo. Ayudar a otro a que tome cierta determinación.

**Desempeño**, Realización de las funciones propias de un cargo o trabajo. **Destreza**, Habilidad, arte con que se realiza una cosa.

**Dispendioso**, Gasto excesivo.

**Eficacia**, Capacidad para obrar o para conseguir un resultado determinado.

**Eficiencia**, Utilización racional de los recursos productivos, adecuándolos con la tecnología existente.

**Enfoque**, Descubrir y comprender los puntos esenciales de un problema, para tratarlo acertadamente.

**Entorno**, Ambiente, lo que rodea a alguien o algo.

**Equiparar**, Comparar una cosa con otra considerándolas iguales o equivalentes.

**Erróneo**, Concepto equivocado o juicio falso.

**Esclavismo**, Modo de producción basado en el trabajo forzado de una mano de obra que sólo percibe lo esencial para subsistir.

**Esencial**, Sustancial, imprescindible. Lo más importante y característico de una cosa.

**Estimación**, Valoración numérica total de una unidad social a partir de datos incompletos.

**Evaluación**, Cálculo, valoración de una cosa.

**Expectativa**, Esperanza de conseguir una cosa, si se depara la oportunidad que se desea. Conjunto de actitudes o comportamientos esperados por un grupo social de cada uno de sus miembros.

**Experiencia**, Enseñanza que se adquiere con el uso de la práctica. Se refiere en términos generales, a todo conocimiento que se adquiere mediante la práctica o la acción.

**Facilitar**, Hacer fácil o posible la ejecución de una cosa o la consecución de un fin. Proporcionar o entregar.

**Frustración**, Insatisfacción por no haber podido culminar un deseo, o por haber encontrado obstáculos que impidieron la consecución de una meta.

**Funciones**, Actividades. Acción y ejercicio de un empleo.

**Gestión**, Dirección, administración de una empresa, negocio.

**Gestor**, Administrador de una empresa mercantil.

**Globalidad**, Totalidad, conjunto.

**Graduación**, Serie de cosas ordenadas gradualmente.

**Habilidad**, Capacidad y disposición para una cosa. Cada una de las cosas que una persona ejecuta con destreza.

**Herramientas**, Cualquier instrumento que se utiliza para trabajar en diversos oficios o realizar un trabajo manual.

**Hipótesis**, Suposición de una cosa para sacar de ella una consecuencia. La que se formula provisionalmente para guiar una investigación científica que debe demostrarla o negarla.

**Identificar**, Reconocer si una persona o cosa es la misma que se supone o se busca.

**Implícito**, Se dice de aquello que se considera incluido en una proposición sin que necesariamente se exprese.

**Imprescindible**, Que no se puede pasar por alto, omitirla.

**Impresión**, Opinión, juicio sobre algo o alguien.

**Improductividad**, Se dice de lo que no produce. Ineficacia.

**Incordiar**, Molestar, agobiar, importunar.

**Individuo**, Persona considerada por separado dentro de una colectividad.

**Insumo**, Cada uno de los factores que intervienen en la producción de bienes o servicios.

**Interactuar**, Ejercer una relación recíproca entre dos o más objetos, agentes, fuerzas, funciones.

**Interés**, Inclinação del ánimo hacia un objeto, persona o narración que le atrae o conmueve.

**Intuición**, Percepción clara e inmediata de una idea o situación, sin necesidad de razonamiento lógico.

**Inventario**, Relación estimativa de los bienes y derechos que posee una empresa en un momento dado, y de las sumas que debe. Documento en que se expresan dichas relaciones.

**Laboral**, Pertenciente o relativo al trabajo, es su aspecto económico, jurídico y social.

**Metáfora**, Figura consistente en usar una palabra o frase por otra, estableciendo entre ellas un símil no expresado.

**Minar**, Consumir, destruir poco a poco.

**Motivo**, Impulso que induce a una acción consciente y voluntaria. Causa o razón de algo.

**Objetivo**, Finalidad de una acción.

**Observación,** Facultad de examinar atentamente. Advertencia, objeción que se hace sobre alguna cosa.

**Óptimo,** Sumamente bueno, que no puede ser mejor.

**Organización,** Formación social o grupo institucionalmente independiente.

**Orientación,** Acción y efecto de dirigir una persona, cosa o acción hacia un fin determinado.

Información que se da a alguien que ignora algo acerca de un asunto o negocio, o consejo sobre la forma más acertada de llevarlo a cabo.

**Perfil,** Conjunto de rasgos peculiares que caracterizan a una persona.

**Personal,** Conjunto de personas que trabajan en un mismo organismo, dependencia, fábrica, taller, etc.

**Personalidad,** Conjunto de las características y diferencias individuales que distingue a una persona de otra. Cualidad de las personas que tienen muy marcada dicha diferencia.

**Pragmático,** Práctico, opuesto a teórico o especulativo.

**Predicción,** Anuncio o aviso previo de un hecho que va a suceder.

**Procedimiento,** Método o sistema estructurado para ejecutar algunas cosas.

**Productividad,** Capacidad producir, ser útil o provechoso. Capacidad de producción por unidad de trabajo.

**Proliferación,** Multiplicación abundante de alguna cosa.

**Rasgos,** Aspecto distintivo del carácter de una persona. Disposiciones internas que llevan al sujeto a manifestar un patrón estable en su forma de pensar, sentir y actuar. Los rasgos son elementos esenciales en la estructura de la personalidad.

**Realimentación,** Característica de los sistemas de control y regulación de los sistemas por la que la información tomada a la salida de los mismos provoca una modificación correctiva en el funcionamiento del sistema.

**Recomendación,** Hablar o interceder por uno, elogiándolo. Aconsejar a alguien una cosa que le beneficia. Encargar, pedir o dar orden a uno para que tome a su cuidado una persona o asunto.

**Redistribuir,** Repartir algo entre varios de forma diferente a como estaba.

**Referencia,** Informe sobre una persona.

**Rendimiento,** Producto o utilidad que da una persona o cosa.

**Retener,** Conservar el empleo que se tenía cuando se pasa a otro.

**Saber,** Sabiduría, conocimiento o ciencia. Tener habilidad o capacidad para hacer algo, o estar instruido y diestro en un arte o facultad.

**Sinergia,** Unión de varias fuerzas, causas, para lograr una mayor efectividad.

**Sistematización,** Organización, clasificación, conforme a un orden o sistema establecido.

**Soslayar,** Pasar por alto, dejar de lado alguna dificultad.

**Subjetividad,** Relativo al sujeto pensante y no al objeto en sí mismo.

Que varía con los gustos, hábitos, modo de pensar, de cada uno.

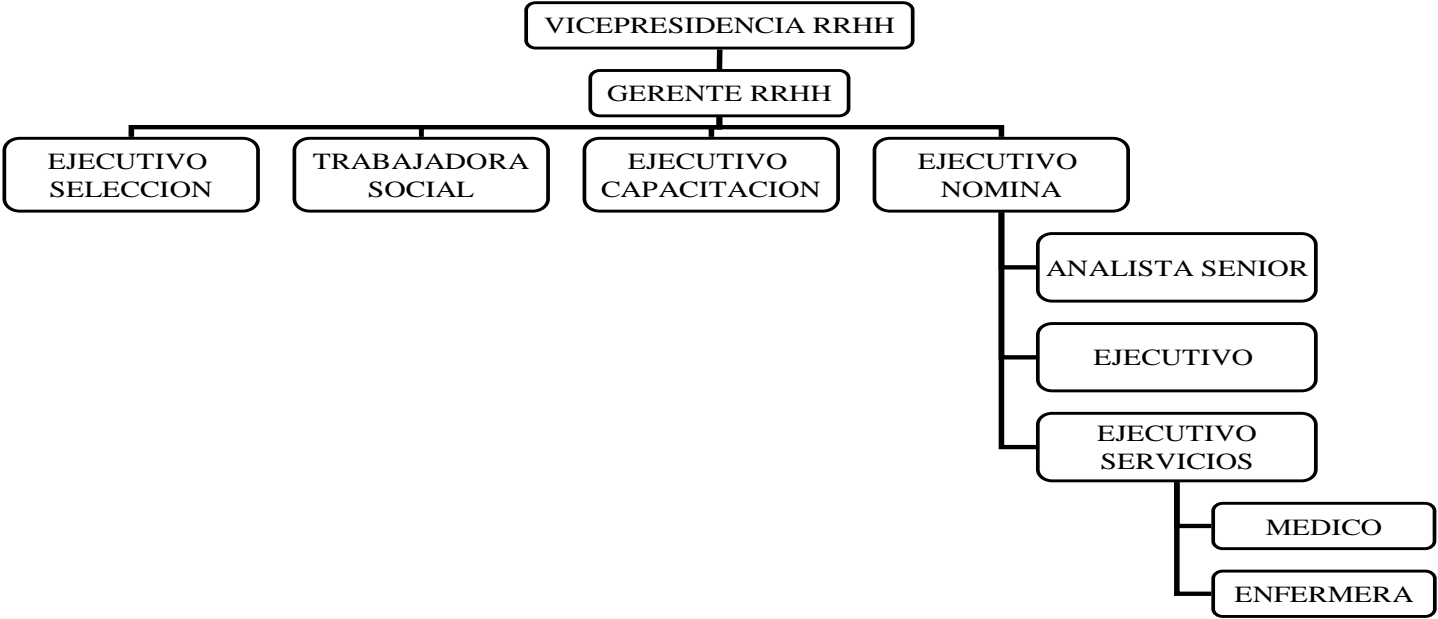
**Subyacente,** Que se encuentre debajo de algo.

**Taxonomía,** Ciencia que se ocupa de los principios, métodos y fines de la clasificación.

**Trasfondo,** Lo que está o parece estar más allá del fondo visible de una cosa o detrás de la apariencia o intención de una acción.

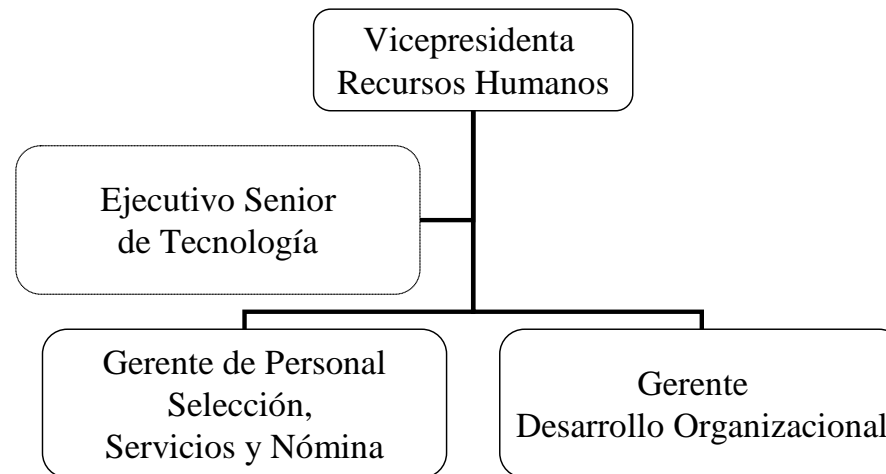
**ANEXOS**

**ORGANIGRAMA DE RECURSOS HUMANOS  
ANTES DE LA FUSION**



**ANEXO 1**

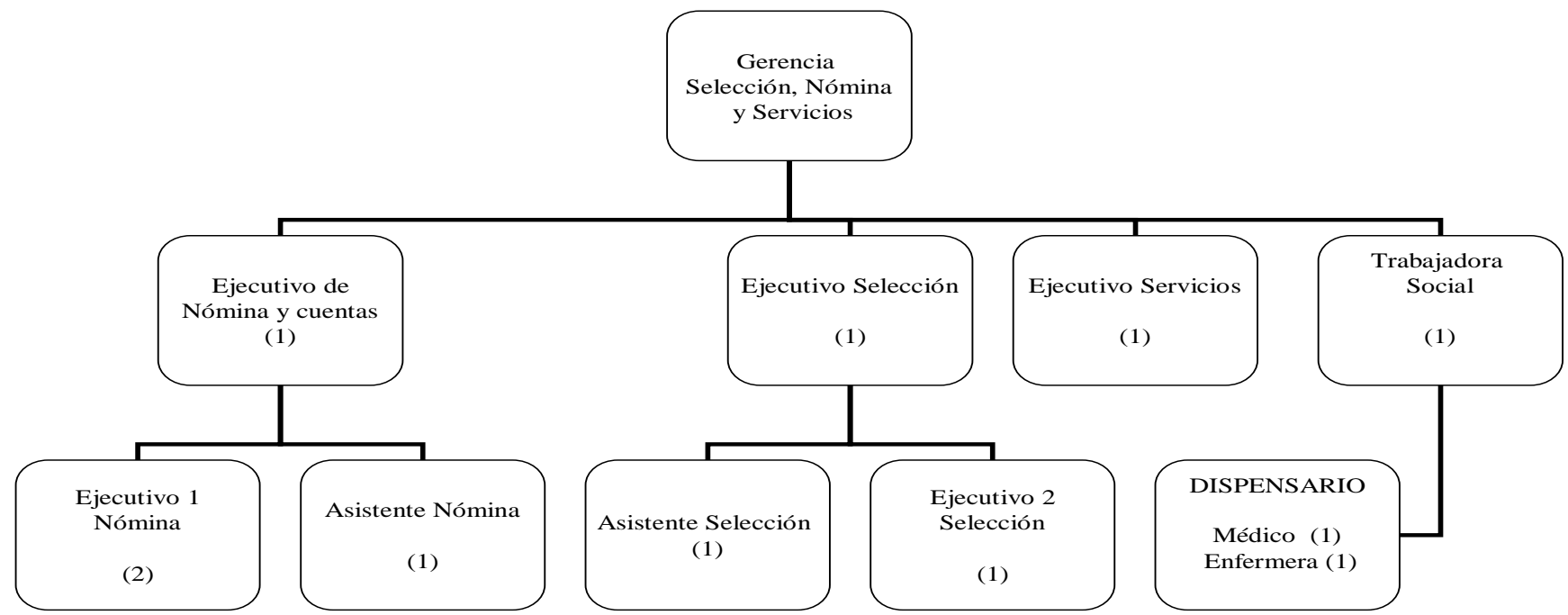
## **ORGANIGRAMA DE RECURSOS HUMANOS DESPUES DE LA FUSION**



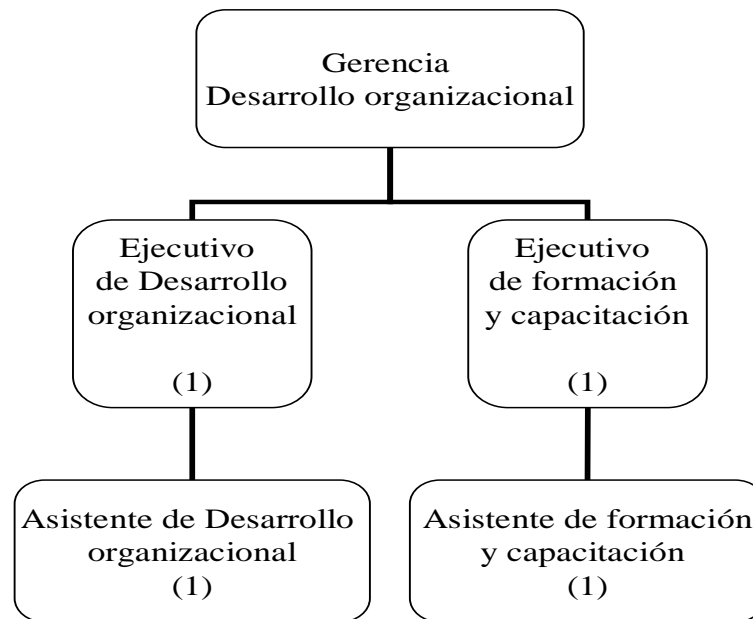
### **ANEXO 2**



# SELECCIÓN, NOMINA Y SERVICIOS



# DESARROLLO ORGANIZACIONAL



## DICCIONARIO DE DESTREZAS GENERALES (Agrupadas por tipos de destrezas)

DESTREZAS		DESCRIPCIÓN
<b>No.</b>	<b>BÁSICAS O DE CONTENIDO</b>	Facilitan el aprendizaje o la más rápida adquisición de conocimientos. Son generalmente desarrolladas por los sistemas educativos
1	Comprensión Lectora (D)	Comprender oraciones y párrafos escritos en documentos de trabajo.
2	Escucha activa (P)	Brindar atención a lo que otra persona le dice, haciendo preguntas para asegurar la comprensión y sin interrumpirle en momentos inapropiados
3	Escritura (D)	Comunicarse en forma efectiva por escrito con otras personas.
4	Hablado (P)	Hablar con los demás de manera clara y comprensible
5	Destreza matemática (D)	Utilizar las matemáticas para solucionar problemas.
6	Destrezas científicas (D)	Utilizar métodos científicos para solucionar problemas.
7	Pensamiento crítico (D)	Usar la lógica y el razonamiento para identificar fortalezas y debilidades de soluciones alternativas, conclusiones o enfoques de un problema
8	Aprendizaje activo (D)	Trabajar con material o información nueva y comprender sus implicaciones o consecuencias.
9	Estrategias de aprendizaje (D)	Utilizar varios enfoques o alternativas en el aprendizaje o enseñanza de nuevos temas.
10	Monitoreo (P, C, D)	Hacer seguimiento y evaluar el rendimiento propio, de otros o de la organización para hacer mejoras o tomar acciones correctivas
11	Búsqueda de información (D)	Tener inquietud y curiosidad constantes para indagar informaciones útiles para resolver problemas o realizar investigación.
<b>SOLUCIÓN DE PROBLEMAS COMPLEJOS</b>		
12	Solución de problemas complejos (P, C, D)	Identificar problemas complejos y estudiar la información relacionada para desarrollar y evaluar opciones e implementar soluciones
<b>SOCIALES</b>		Capacidad para interrelacionarse con otros
13	Percepción social (P)	Darse cuenta de las reacciones de los demás y comprender por qué reaccionan de esa manera
14	Coordinación, Trabajo en equipo (P)	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.

## DICCIONARIO DE DESTREZAS GENERALES (Agrupadas por tipos de destrezas)

DESTREZAS		DESCRIPCIÓN
15	Persuasión (P)	Persuadir a otras personas para que vean las cosas de manera diferente.
16	Negociación (P)	Reunir a varias personas para reconciliar diferencias o lograr acuerdos
17	Instrucción (P)	Enseñar a otros cómo realizar alguna tarea.
18	Orientación de servicio (P)	Buscar activamente la manera de ayudar a los clientes externos o internos, centrándose en descubrir y satisfacer sus necesidades y expectativas.
19	Desarrollo de interrelaciones (P)	Establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas con otras personas
20	Desarrollo de personas (P)	Esforzarse por mejorar el desarrollo o el aprendizaje de los demás a partir del análisis de sus necesidades y de la organización.
21	Firmeza en decisiones (P)	Llevar a cabo acciones duras pero necesarias. Oponerse con firmeza cuando se amenaza el logro de metas. Defender con firmeza las convicciones
22	Flexibilidad (P)	Entender y valorar posiciones o puntos de vista diferentes, aceptarlos y adaptarse a las nuevas realidades

### TÉCNICAS

23	Diseño de producto (C, D)	Analizar necesidades y requerimientos para diseñar un producto o servicio
24	Diseño de tecnología (C,D)	Generar o adaptar equipos y tecnología para atender las necesidades del usuario
25	Selección de equipos (C)	Determinar el tipo de equipos y herramientas necesarias para realizar un trabajo
26	Instalación (C)	Instalar equipos, maquinaria, cableado o programas que cumplan con las especificaciones requeridas.
27	Programación (D, C)	Elaborar programas de computación para varios propósitos
28	Control de operaciones (C)	Observar medidores, dispositivos, paneles u otros indicadores para comprobar si una máquina o equipo funciona correctamente
29	Análisis de control de calidad (C, D)	Conducir pruebas e inspecciones de productos, servicios o procesos para evaluar su calidad o funcionamiento
30	Mantenimiento de equipos (C)	Ejecutar rutinas de mantenimiento y determinar cuándo y qué tipo de mantenimiento es requerido
31	Detección de averías (C)	Determinar las causas de errores de operación y decidir qué hacer al respecto
32	Reparación (C)	Reparar máquinas o sistemas utilizando las herramientas necesarias

## DICCIONARIO DE DESTREZAS GENERALES (Agrupadas por tipos de destrezas)

### DESTREZAS

### DESCRIPCIÓN

#### SISTÉMICAS

33	Análisis de sistemas (D)	Determinar cómo un sistema debe trabajar y cómo pueden afectar a los resultados los cambios en las condiciones, operaciones y en el ambiente. Incluye tener una visión de largo plazo
34	Planificación (D)	Desarrollar estrategias para llevar a cabo una idea
35	Juicio y toma de decisiones (D)	Considerar los probables costos y beneficios de acciones potenciales para escoger la más apropiada
36	Evaluación de sistemas (D)	Identificar medidas e indicadores de funcionamiento de un sistema y las acciones necesarias para corregir o mejorar su funcionamiento en torno a las metas del mismo

#### PARA MANEJO DE RECURSOS

37	Manejo del tiempo (D)	Manejar el propio tiempo y el de los demás
38	Manejo de recursos financieros (D)	Determinar cómo debe gastarse el dinero para realizar el trabajo y contabilizar los gastos.
39	Manejo de recursos materiales (C)	Obtener y cuidar el uso apropiado de equipos, locales, accesorios y materiales necesarios para realizar ciertos trabajos
40	Manejo de recursos humanos (P)	Motivar, desarrollar y dirigir personal mientras trabajan, e identificar los mejores para la realización de un trabajo

## DICCIONARIO DE DESTREZAS GENERALES (Agrupadas por tipos de interacción en las actividades)

### DESTREZAS

### DESCRIPCIÓN

#### INTERACCIÓN CON PERSONAS

Coordinación, Trabajo en equipo (P)	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.
Desarrollo de interrelaciones (P)	Establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas con otras personas
Desarrollo de personas (P)	Esforzarse por mejorar el desarrollo o el aprendizaje de los demás a partir del análisis de sus necesidades y de la organización.

**DICCIONARIO DE DESTREZAS GENERALES**  
(Agrupadas por tipos de interacción en las actividades)

<b>DESTREZAS</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
Escucha activa (P)	Brindar atención a lo que otra persona le dice, haciendo preguntas para asegurar la comprensión y sin interrumpirle en momentos inapropiados
Firmeza en decisiones (P)	Llevar a cabo acciones duras pero necesarias. Oponerse con firmeza cuando se amenaza el logro de metas. Defender con firmeza las convicciones
Flexibilidad (P)	Entender y valorar posiciones o puntos de vista diferentes, aceptarlos y adaptarse a las nuevas realidades
Hablado (P)	Hablar con los demás de manera clara y comprensible
Instrucción (P)	Enseñar a otros cómo realizar alguna tarea.
Manejo de recursos humanos (P)	Motivar, desarrollar y dirigir personal mientras trabajan, e identificar los mejores para la realización de un trabajo
Negociación (P)	Reunir a varias personas para reconciliar diferencias o lograr acuerdos
Orientación de servicio (P)	Buscar activamente la manera de ayudar a los clientes externos o internos, centrándose en descubrir y satisfacer sus necesidades y expectativas.
Percepción social (P)	Darse cuenta de las reacciones de los demás y comprender por qué reaccionan de esa manera
Persuasión (P)	Persuadir a otras personas para que vean las cosas de manera diferente.

**INTERACCIÓN CON DATOS**

Análisis de sistemas (D)	Determinar cómo un sistema debe trabajar y cómo pueden afectar a los resultados los cambios en las condiciones, operaciones y en el ambiente. Incluye tener una visión de largo plazo
Aprendizaje activo (D)	Trabajar con material o información nueva y comprender sus implicaciones o consecuencias.
Comprensión lectora (D)	Comprender oraciones y párrafos escritos en documentos de trabajo.
Destreza matemática (D)	Utilizar las matemáticas para solucionar problemas.
Análisis de sistemas (D)	Determinar cómo un sistema debe trabajar y cómo pueden afectar a los resultados los cambios en las condiciones, operaciones y en el ambiente. Incluye tener una visión de largo plazo
Aprendizaje activo (D)	Trabajar con material o información nueva y comprender sus implicaciones o consecuencias.
Búsqueda de información (D)	Tener inquietud y curiosidad constantes para indagar

**DICCIONARIO DE DESTREZAS GENERALES**  
(Agrupadas por tipos de interacción en las actividades)

<b>DESTREZAS</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
	informaciones útiles para resolver problemas o realizar investigación.
Destrezas científicas (D)	Utilizar métodos científicos para solucionar problemas.
Comprensión lectora (D)	Comprender oraciones y párrafos escritos en documentos de trabajo.
Destreza matemática (D)	Utilizar las matemáticas para solucionar problemas.
Escritura (D)	Comunicarse en forma efectiva por escrito con otras personas.
Estrategias de aprendizaje (D)	Utilizar varios enfoques o alternativas en el aprendizaje o enseñanza de nuevos temas.
Evaluación de sistemas (D)	Identificar medidas e indicadores de funcionamiento de un sistema y las acciones necesarias para corregir o mejorar su funcionamiento en torno a las metas del mismo
Juicio y toma de decisiones (D)	Considerar los probables costos y beneficios de acciones potenciales para escoger la más apropiada
Manejo de recursos financieros (D)	Determinar cómo debe gastarse el dinero para realizar el trabajo y contabilizar los gastos.
Manejo del tiempo (D)	Manejar el propio tiempo y el de los demás
Pensamiento crítico (D)	Usar la lógica y el razonamiento para identificar fortalezas y debilidades de soluciones alternativas, conclusiones o enfoques de un problema
Planificación (D)	Desarrollar estrategias para llevar a cabo una idea
<b>INTERACCIÓN CON COSAS</b>	
Control de operaciones (C)	Observar medidores, dispositivos, paneles u otros indicadores para comprobar si una máquina o equipo funciona correctamente
Detección de averías (C)	Determinar las causas de errores de operación y decidir qué hacer al respecto
Instalación (C)	Instalar equipos, maquinaria, cableado o programas que cumplan con las especificaciones requeridas.
Manejo de recursos materiales (C)	Obtener y cuidar el uso apropiado de equipos, locales, accesorios y materiales necesarios para realizar ciertos trabajos
Mantenimiento de equipos (C)	Ejecutar rutinas de mantenimiento y determinar cuándo y qué tipo de mantenimiento es requerido
Reparación (C)	Reparar máquinas o sistemas utilizando las herramientas necesarias

**DICCIONARIO DE DESTREZAS GENERALES**  
**(Agrupadas por tipos de interacción en las actividades)**

**DESTREZAS****DESCRIPCIÓN**

Selección de equipos (C)	Determinar el tipo de equipos y herramientas necesarias para realizar un trabajo
--------------------------	--

**INTERACCIÓN MIXTA**

Análisis de control de calidad (C, D)	Conducir pruebas e inspecciones de productos, servicios o procesos para evaluar su calidad o funcionamiento
Diseño de producto (C, D)	Analizar necesidades y requerimientos para diseñar un producto o servicio
Diseño de tecnología (C, D)	Generar o adaptar equipos y tecnología para atender las necesidades del usuario
Programación (D, C)	Elaborar programas de computación para varios propósitos
Monitoreo (P, C, D)	Hacer seguimiento y evaluar el rendimiento propio, de otros o de la organización para hacer mejoras o tomar acciones correctivas
Solución de problemas complejos (P, C, D)	Identificar problemas complejos y estudiar la información relacionada para desarrollar y evaluar opciones e implementar soluciones



**DICCIONARIO DE OTROS ATRIBUTOS  
(AGRUPADOS SEGÚN EL TIPO DE INTERACCIÓN DE LAS ACTIVIDADES)**

**INTERACCIÓN CON PERSONAS**

P	Autocontrol	Mantener las propias emociones bajo control ante provocaciones u hostilidad de otros o en condiciones de estrés e incertidumbre
P	Comprensión Oral	Escuchar y comprender información o ideas presentadas en forma oral.
P	Extroversión	Expresar pensamientos y sentimientos sin inhibiciones
P	Liderazgo	Deseo de guiar a los miembros de un grupo o equipo de trabajo para alcanzar los objetivos.
P	Orientación al logro	Esforzarse por alcanzar o superar metas
P	Reconocimiento de un discurso	Identificar y entender la exposición de otra persona.

**INTERACCIÓN CON DATOS**

D	Comprensión Escrita	Leer y entender información e ideas presentadas de manera escrita.
D	Facilidad Numérica	Sumar, restar, multiplicar o dividir rápida y correctamente.
D	Memorizar	Recodar información tal como palabras, números, cuadros, nombres y procedimientos.
D	Ordenar Información	Seguir correctamente una regla o una serie de reglas o instrucciones con el fin de colocar cosas o acciones en un cierto orden. Estas cosas o acciones pueden incluir números, letras, palabras, cuadros, procedimientos, oraciones.
D	Pensamiento analítico	Entender y desagregar una situación en partes menores e identificar la relación de causalidad entre ellas
D	Pensamiento conceptual	Identificar pautas, relaciones, modelos o definiciones a partir de hechos aparentemente aislados pero que en el fondo son interrelacionados
D	Razonamiento Deductivo	Aplicar reglas generales a problemas específicos para lograr respuestas lógicas. Involucra decidir si la respuesta tiene sentido.

**DICCIONARIO DE OTROS ATRIBUTOS**

**(AGRUPADOS SEGÚN EL TIPO DE INTERACCIÓN DE LAS ACTIVIDADES)**

D	Razonamiento Inductivo	Combinar piezas separadas de información, o dar respuestas específicas a los problemas, para formar reglas o conclusiones generales. Esto incluye lograr una explicación lógica del por qué ocurren juntos una serie de eventos no relacionados entre sí.
D	Razonamiento Matemático	Entender y organizar un problema y luego seleccionar un método o fórmula matemática para resolverlo.
D	Velocidad de cierre	Dar sentido de manera rápida, a información que parece no tener sentido u organización. Esto involucra una rápida combinación y organización de diferentes piezas de información en un patrón con significado.

**INTERACCIÓN CON COSAS**

C	Control de Precisión	Realizar ajustes precisos de manera rápida y repetitiva, moviendo los controles de una máquina o vehículo a una posición exacta.
C	Control de rapidez	Ajustar un movimiento o equipo de control en anticipación a cambios de velocidad y/o dirección de un objeto en continuo movimiento.
C	Coordinación de extremidades	Coordinar movimientos de dos o más extremidades juntas (por ejemplo, dos brazos, dos piernas, o una pierna y un brazo) mientras se sienta, se para o se acuesta. No incluye la ejecución de actividades mientras el cuerpo está en movimiento.
C	Coordinación Gruesa del Cuerpo	Coordinar el movimiento de brazos, piernas y el torso en actividades donde todo el cuerpo está en movimiento.
C	Equilibrio Grueso del Cuerpo	Mantener o recuperar el equilibrio del cuerpo y mantenerse firme en una posición inestable.
C	Firmeza brazo- mano	Mantener la mano y el brazo firmes mientras se realiza un movimiento con el brazo o mientras se mantiene el brazo y la mano en una misma posición.
C	Flexibilidad de extensión	Doblar, estirar, torcer o alcanzar con el cuerpo, brazos y/o piernas.
C	Flexibilidad Dinámica	Doblar, estirar, torcer o alcanzar algo con el cuerpo, brazos y/o piernas de manera rápida y repetitiva.
C	Fuerza del Tronco	Utilizar los músculos abdominales y de la espalda baja para soportar alguna parte del cuerpo en forma repetida o continua sin darse por vencido o fatigarse.

**DICCIONARIO DE OTROS ATRIBUTOS  
(AGRUPADOS SEGÚN EL TIPO DE INTERACCIÓN DE LAS ACTIVIDADES)**

C	Fuerza Dinámica	Ejercer fuerza muscular repetida o continua. Implica resistencia muscular y resistencia a la fatiga muscular.
C	Fuerza Estática	Ejercer una fuerza muscular máxima para levantar, empujar, halar, o acarrear objetos.
C	Fuerza Explosiva	Ejercer períodos cortos de fuerza muscular para impulsarse uno mismo (tal como saltar o correr) o lanzar un objeto.
C	Habilidad Dactilar	Realizar con rapidez movimientos coordinados precisos de los dedos de una mano o ambas manos para sujetar, manipular o ensamblar objetos muy pequeños.
C	Habilidad Manual	Realizar con rapidez movimientos coordinados de una mano, una mano con el brazo, o dos manos, para sujetar, manipular o ensamblar objetos.
C	Localización de Sonidos	Identificar la proveniencia de un sonido.
C	Orientación de respuesta	Escoger rápida y correctamente entre dos o más movimientos en respuesta a dos o más señales distintas (luces, sonidos, figuras, etc.). Incluye la velocidad con que se da la respuesta correcta con la mano, el pie u otra parte del cuerpo.
C	Orientación Espacial	Conocer la propia ubicación con relación al entorno, o saber la posición de objetos con relación a uno mismo.
C	Percepción de Profundidad	Juzgar cual de varios objetos está más cerca o más lejos del observador, o estimar la distancia entre un objeto y el observador.
C	Sensibilidad al Resplandor	Ver objetos bajo el resplandor o brillo de la luz.
C	Sensibilidad Auditiva	Detectar o decir las diferencias entre sonidos que varían en amplios rangos de tono y volumen.
C	Sensibilidad gustativa	Diferenciar el sabor de sustancias.
C	Sensibilidad olfativa	Distinguir el olor de distintas sustancias.
C	Tiempo de Reacción	Responder rápida o proporcionadamente (con la mano, dedo o pie) a una señal (sonido, luz, pintura, etc.) cuando aparezca.
C	Velocidad dedos muñeca	Realizar movimientos rápidos, simples y repetitivos de dedos, manos y muñecas.

**DICCIONARIO DE OTROS ATRIBUTOS**

**(AGRUPADOS SEGÚN EL TIPO DE INTERACCIÓN DE LAS ACTIVIDADES)**

C	Velocidad del movimiento de los miembros	Mover rápidamente brazos o piernas.
C	Velocidad Perceptiva	Comparar en forma rápida y exacta, letras, números, objetos, cuadros, o modelos. Las cosas a ser comparadas pueden ser presentadas al mismo tiempo o una después de otra. Esta capacidad incluye también comparar objetos actuales con objetos recordables.
C	Vigor físico	Soportar el cansancio y la fatiga como fruto del trabajo físico.
C	Visión Cercana	Ver detalles en objetos a corta distancia (a pocos centímetros).
C	Visión Cromática	Relacionar o detectar diferencias entre colores, incluyendo sombras de color y brillo.
C	Visión Lejana	Ver detalles a gran distancia.
C	Visión Nocturna	Mirar bajo condiciones de poca luz.
C	Visión Periférica	Mirar objetos en movimiento que están a un costado de uno cuando los ojos están mirando hacia delante.
C	Visualización	Imaginar cómo lucirá alguna cosa después de ser movida o cuando sus partes sean desplazadas o reagrupadas.
<b>INTERACCIONES MIXTAS</b>		
D,C	Atención Selectiva	Concentrarse y no distraerse mientras se realiza una tarea durante un período de tiempo en un ambiente con estímulos variados.
D,C	Energía	Ejecutar múltiples actividades de manera habitual
D,C	Reconocimiento de Problemas	Reconocer cuando algo tiene una falla o predecir el surgimiento de un problema. No implica resolver el problema, sino reconocerlo.
P,D	Fluidez de Ideas	Expresar muchas ideas acerca de un tópico dado. Esto se refiere a la cantidad y no a la calidad, validez o creatividad de las ideas producidas.
P,D,C	Atención a detalles	Cuidar los detalles y ser minucioso en el trabajo
P,D,C	Autoconfianza	Estar convencido de ser capaz de realizar exitosamente una tarea o solucionar un problema sin necesidad de consultar a otros

**DICCIONARIO DE OTROS ATRIBUTOS  
(AGRUPADOS SEGÚN EL TIPO DE INTERACCIÓN DE LAS ACTIVIDADES)**

P,D,C	Autonomía	Cumplir las obligaciones con un mínimo de supervisión
P,D,C	Creatividad / Innovación	Proponer ideas nuevas e inusuales para resolver problemas
P,D,C	Diligencia	Actuar con cuidado y prontitud
P,D,C	Iniciativa	Predisposición para anticiparse y llevar a cabo acciones que den respuesta a problemas, obstáculos y oportunidades. No limitarse exclusivamente al cumplimiento de sus obligaciones ordinarias.
P,D,C	Integridad	Actuar con base en principios aún en el caso de presiones adversas superiores
P,D,C	Persistencia	Persistir en la tarea a pesar de los obstáculos y las dificultades

**INDICE**

AUTORIA	.....	1
AGRADECIMIENTO	.....	2
DEDICATORIA	.....	3
INTRODUCCION	.....	4
ANTECEDENTES	.....	5
JUSTIFICACION	.....	17
OBJETIVOS	.....	19
METODOLOGIA	.....	20

**CAPITULO I**

MARCO TEORICO	.....	21
COMPETENCIAS	.....	21
ENFOQUES COMPETENCIAS	.....	25
METODOLOGIA, COMPETENCIAS	.....	34

**CAPITULO II**

PERFIL POR COMPETENCIAS	.....	61
PERFILES DESARROLLO ORGANIZACIONAL	.....	61
PERFILES SELECCIÓN Y SERVICIOS	.....	102

**CAPITULO III**

CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACION	.....	189
------------------------------	-------	-----

**CAPITULO IV**

CONCLUSIONES	.....	191
--------------	-------	-----

RECOMENDACIONES	.....	192
-----------------	-------	-----

**CAPITULO V**

GLOSARIO		193
----------	--	-----

ANEXOS	.....	198
--------	-------	-----